ResearchGate Google Scholar eLIBRARY.RU WORLD of JOURNALS
CYBERLENINKA doi ISSN Scientific Journal Impact Factor DOAJ DIRECTORY OF OPEN ACCESS JOURNALS OPEN ACCESS

"IN THE WORLD OF SCIENCE AND EDUCATION"

international scientific-practical journal

ALMATY, KAZAKHSTAN

ISSN: 3007-8946



15 OCTOBER 2026

els.education23@mail.ru
irc-els.com

international scientific centre “Endless light in science”

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

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

Main editor: Y. Abiyev

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 октября 2026 г.
Almaty, Kazakhstan

УДК 378.1:004.9
https://doi.org/10.5281/zenodo.23761895

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРИЕМНОЙ КАМПАНИЕЙ УНИВЕРСИТЕТА НА ОСНОВЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА ПРИМЕРЕ НАО «КАРАГАНДИНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ЖЕКСЕНБАЙ НУРГУЛЬ
Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

КУШЕРБАЕВА АЙЖАН ЖАЛГАСБАЕВНА
Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

РАХМАНОВА МАКПАЛ ТЕМИРОВНА
Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

СИЛАЕВА ОЛЬГА ВИКТОРОВНА
К.э.н., доцент, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

НУРГАЛИЕВА АСЕЛЬ КАЖАТОВНА
Магистр, Темиртауский высший политехнический колледж, Темиртау, Казахстан

Аннотация. *В статье рассмотрены вопросы совершенствования управления приемной кампанией НАО «Карагандинский индустриальный университет» в условиях цифровизации организационных процессов. На основе анализа отчетных данных исследованы изменения в организации приема студентов, использовании цифровых каналов взаимодействия с абитуриентами и информационном сопровождении профориентационной деятельности. Выявлены ограничения существующей системы отчетности, затрудняющие оценку результативности отдельных этапов приемной кампании. Предложена организационно-информационная модель, предусматривающая интеграцию данных, согласованный учет обращений, контроль достоверности информации и применение управленческой аналитики. Описаны особенности модели в сравнении с традиционными CRM-системами, возможности использования искусственного интеллекта при консультировании поступающих. Определены показатели оценки результативности и последовательность внедрения предложенного решения. Обоснована необходимость его практической апробации с учетом действующей информационной инфраструктуры университета.*

Ключевые слова: *приемная кампания, профориентация, интеграция данных, абитуриенты, цифровые сервисы, управленческая аналитика, ИИ-агенты.*

Управление приемной кампанией регионального технического университета охватывает профориентационную работу, взаимодействие с абитуриентами и организацию приема документов [1]. Выбор университета представляет собой многоэтапный процесс, на который влияют различные информационные источники и условия поступления [2, 3]. При этом разрозненный учет обращений затрудняет оценку результативности профориентационных мероприятий. Применение CRM-систем и аналитических инструментов позволяет рассматривать возможности объединения данных и совершенствования управления приемной кампанией [4, 5].

Цель исследования – разработать и обосновать организационно-информационную модель совершенствования управления приемной кампанией Карагандинского индустриального университета на основе интеграции данных, цифровизации организационных процессов и применения управленческой аналитики.

Научная новизна исследования заключается в разработке организационно-информационной модели управления приемной кампанией регионального технического университета, ориентированной на согласование данных действующих информационных ресурсов без их обязательной замены. Модель объединяет последовательные этапы взаимодействия с абитуриентами, предусматривает единые правила регистрации и сопоставления записей, распределение ответственности между подразделениями и оценку результативности профориентационной работы на основе связанных данных.

Материалы и методы исследования: Информационную основу исследования составили отчеты приемной комиссии НАО «Карагандинский индустриальный университет» за 2024-2025 и 2025-2026 учебные годы [6, 7]. Применены методы сравнительного и структурного анализа, расчета абсолютных и относительных изменений, а также организационно-информационного моделирования. Проведено сопоставление функциональных возможностей CRM-систем с предлагаемой моделью управления приемной кампанией.

При сопоставлении отчетных показателей учитывалась возможность различий в порядке регистрации заявлений и ограниченность доступных сведений. Отчеты не позволяют установить число уникальных абитуриентов, исключить повторный учет обращений и подтвердить неизменность правил регистрации за рассматриваемые периоды. Поэтому анализ ограничен динамикой зарегистрированных показателей, а рост приема не рассматривается как прямое следствие цифровизации.

Сравнение отчетов приемной комиссии за 2024-2025 и 2025-2026 учебные годы показало рост числа студентов, зачисленных на программы бакалавриата (таблица 1) [6, 7].

Таблица 1 – Изменение отдельных показателей приема КарИУ

№ п.п.	Показатель	2024-2025 учебном году	2025-2026 учебном году	Абсолютное изменение	Относительное изменение
1	Зачислено на бакалавриат, чел.	724	942	+218	+30,1%
2	Заявления через виртуальную приемную комиссию	119	490	+371	+311,8%
3	Заявления через eGov.kz, принятые к обработке	256	17	–239	–93,4%
Примечание: составлено на основе источников [6, 7].					

Результаты анализа приемной кампании: для более подробного рассмотрения изменений в использовании цифровых каналов проведен структурный анализ заявлений, зарегистрированных через виртуальную приемную комиссию и eGov.kz. Помимо абсолютных изменений рассчитаны удельный вес каждого канала в совокупном количестве рассматриваемых заявлений и изменение структуры их распределения за два учебных года. Расчеты выполнены на основе отчетных данных приемной комиссии КарИУ [6, 7] (таблица 2).

Таблица 2 – Структурный анализ заявлений по двум цифровым каналам КарИУ за 2024-2025 и 2025-2026 учебные годы

№ п/п	Показатель	2024-2025 учебный год	2025-2026 учебный год	Изменение
1	Заявления через виртуальную приемную комиссию, ед.	119	490	+371

2	Заявления через eGov.kz, принятые к обработке, ед.	256	17	−239
3	Всего по двум каналам, ед.	375	507	+132
4	Доля виртуальной приемной комиссии, %	31,7	96,6	+64,9 п. п.
5	Доля eGov.kz, %	68,3	3,4	−64,9 п. п.
6	Темп прироста совокупного количества заявлений, %	-	-	+35,2%
Примечание: составлено на основе источников [6, 7].				

Структурный анализ показал заметное изменение распределения заявлений между рассматриваемыми цифровыми каналами. В 2024-2025 учебном году на виртуальную приемную комиссию приходилось 31,7% зарегистрированных заявлений, тогда как на eGov.kz – 68,3%. В следующем учебном году соотношение изменилось: доля виртуальной приемной комиссии достигла 96,6%, а eGov.kz сократилась до 3,4%.

Совокупное количество заявлений по двум каналам увеличилось с 375 до 507, или на 35,2%. Полученные результаты указывают на изменение распределения зарегистрированных заявлений, однако не позволяют однозначно установить его причины. В частности, необходимо проверить, не были ли изменения связаны с порядком приема документов, особенностями регистрации заявлений или организацией работы цифровых сервисов.

Следовательно, увеличение количества заявлений через виртуальную приемную комиссию нельзя рассматривать как самостоятельное доказательство повышения эффективности данного канала. Для такой оценки необходимы сведения о числе уникальных абитуриентов, повторных обращениях, времени обработки документов и последующем зачислении.

Выявленные ограничения подтверждают необходимость перехода от анализа отдельных отчетных показателей к связанному учету взаимодействий с поступающими. Предлагаемая модель интегрированного управления данными предусматривает возможность такого учета и последующего расчета конверсии между этапами приемной кампании (рисунок 1).

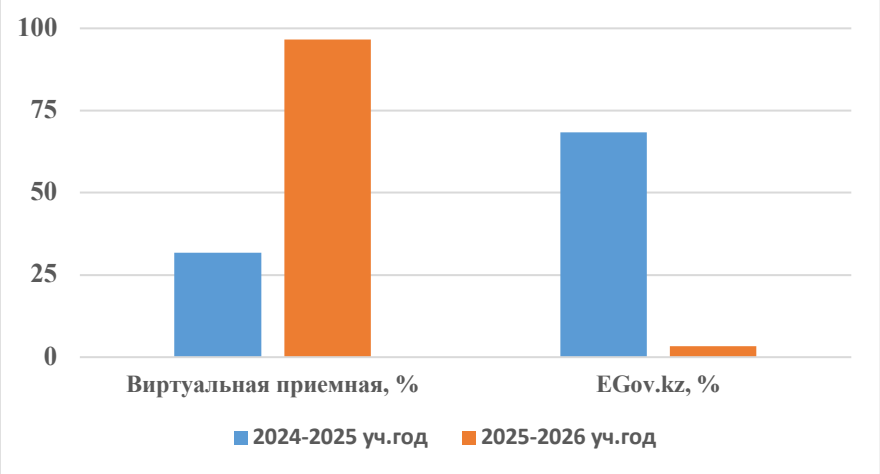


Рисунок 1 – Структура заявлений по двум цифровым каналам КарИУ, %

В 2024-2025 учебном году на программы бакалавриата зачислено 724 человека, в 2025-2026 учебном году – 942. Абсолютный прирост составил 218 человек, относительный – (942 – 724) / 724 × 100 = 30,1%. Это подтверждает увеличение контингента набора, но не позволяет выделить влияние цифровых сервисов среди других факторов, включая грантовое финансирование и изменение спроса на программы [6, 7].

При изучении отчетов выявлена еще одна проблема: информация о профориентационных мероприятиях, обращениях абитуриентов и результатах приема рассматривается раздельно. Из-за этого сложно установить, сколько участников профориентационных встреч впоследствии обратились в университет, подали документы и были зачислены.

С учетом выявленных недостатков разработана организационная модель, объединяющая профориентационную работу, регистрацию обращений, подачу заявлений и оценку результатов приема.

Для анализа профориентационной работы КарИУ выделены три уровня взаимодействия с будущими абитуриентами: информационный, вовлекающий и интеграционный. Такое разделение позволяет проследить переход от первичного знакомства с университетом к выбору образовательной программы и последующему поступлению. При разработке схемы учитывались исследования профориентационной деятельности регионального технического университета [8, 9].

Работа включает встречи со школьниками, дни открытых дверей, консультации и информационное сопровождение поступающих. Последовательность взаимодействия представлена этапами информирования, проявления интереса к образовательной программе, подачи заявления и зачисления (рисунок 2) [6, 7].



Рисунок 2 – Уровни профориентационной работы и этапы поступления абитуриентов в КарИУ

Представленная последовательность позволяет рассматривать профориентационную работу не только по количеству проведенных мероприятий, но и по дальнейшим действиям их участников. Для оценки результативности необходимо установить, сколько школьников после первичного контакта обращались за консультацией, подавали документы и были зачислены. В действующей сводной отчетности такая взаимосвязь не прослеживается [6, 7].

При этом абитуриенты по-разному подходят к выбору будущей профессии. Одни заранее определяются со специальностью, другие испытывают затруднения и нуждаются в

дополнительных консультациях. Учитывать интересы и способности каждого школьника при массовой профориентационной работе достаточно сложно. Частично решить эту задачу могут цифровые технологии и искусственный интеллект. На основе сведений об интересах, предпочтениях и учебных достижениях поступающих такие инструменты могут помогать в подборе образовательных программ и подготовке индивидуальных рекомендаций. Возможный вариант организации этой работы представлен в модели цифровой платформы профориентации на основе искусственного интеллекта (рисунок 3) [10].



Рисунок 3 – Модель цифровой платформы профориентации с применением искусственного интеллекта

Предлагаемая платформа (рисунок 3) должна не только отвечать на вопросы поступающих, но и сохранять историю обращений, помогать подбирать образовательные программы и формировать данные для последующего анализа. При этом рекомендации ИИ требуют проверки специалистом, поскольку их достоверность зависит от качества исходной информации. В научной литературе отмечаются риски формирования неточных ответов, недостаточной прозрачности алгоритмов и нарушения конфиденциальности персональных данных при использовании генеративного искусственного интеллекта в образовании [11, 12].

В КарИУ развивается экосистема ИИ-агентов AI Sana KarIU, включающая сервисы информационной и консультационной поддержки студентов, сотрудников и абитуриентов. В частности, на официальном сайте университета представлен ИИ-консультант по вопросам поступления, образовательных программ и необходимых документов [11]. Отдельные цифровые инициативы университета показаны на рисунке 4.

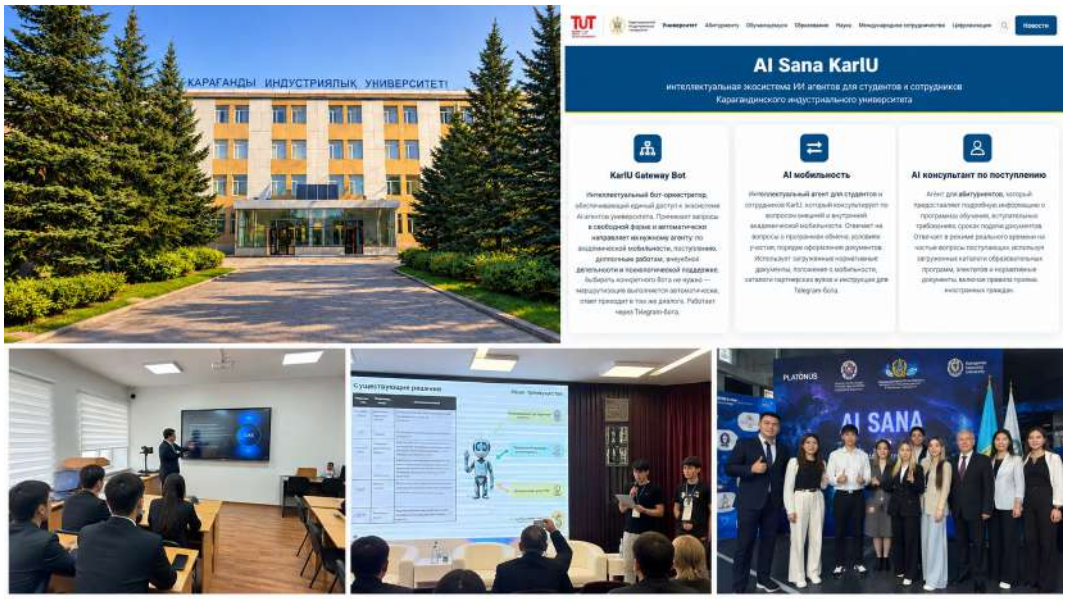


Рисунок 4 – Цифровые инициативы КарИУ в области искусственного интеллекта

Для анализа приемной кампании недостаточно автоматизировать ответы на вопросы абитуриентов. Сведения о консультациях необходимо сопоставлять с заявлениями и результатами зачисления. При этом вопрос о фактической интеграции отдельных ИИ-сервисов КарИУ остается открытым: доступные отчеты приемной комиссии не описывают их функции.

Организационные ограничения и информационные разрывы: Основной установленный по анализу отчетности недостаток – раздельное представление сведений о профориентационных мероприятиях, консультациях и итогах приема. В отсутствие связанного учета нельзя определить, сколько участников встреч позднее обращались в университет, подавали документы и были зачислены. Другие возможные недостатки, в том числе повторный ввод информации и задержки передачи документов, должны проверяться по фактическим регламентам и журналам операций; утверждать их наличие без обследования нельзя (рисунок 5).

Участок	Проблема или риск	Предлагаемая проверка
Профориентация	Нет подтвержденной связи участия в мероприятии с дальнейшим поступлением	Сопоставить реестры мероприятий и заявлений при наличии законного основания
Консультации	Разрозненные обращения могут препятствовать оценке повторных контактов	Изучить каналы регистрации, идентификаторы и журналы обращений
Подача заявлений	Не подтверждена сопоставимость показателей цифровых каналов	Сверить определения показателей, периоды и регламенты
Аналитика	Агрегированные итоги не позволяют построить воронку приема	Проверить наличие обезличенных данных по последовательным этапам
ИИ-сервисы	Фактическая интеграция и качество ответов не установлены	Изучить техническую документацию и провести тестирование

Рисунок 5 – Проблемные участки и способы их проверки

С учетом выявленных информационных ограничений разработана организационно-информационная модель управления приемной кампанией КарИУ (рисунок 6). Она предусматривает объединение сведений о профориентационных мероприятиях,

консультациях, заявлениях и результатах зачисления. Аналитические отчеты предполагается формировать преимущественно на основе обезличенных данных.

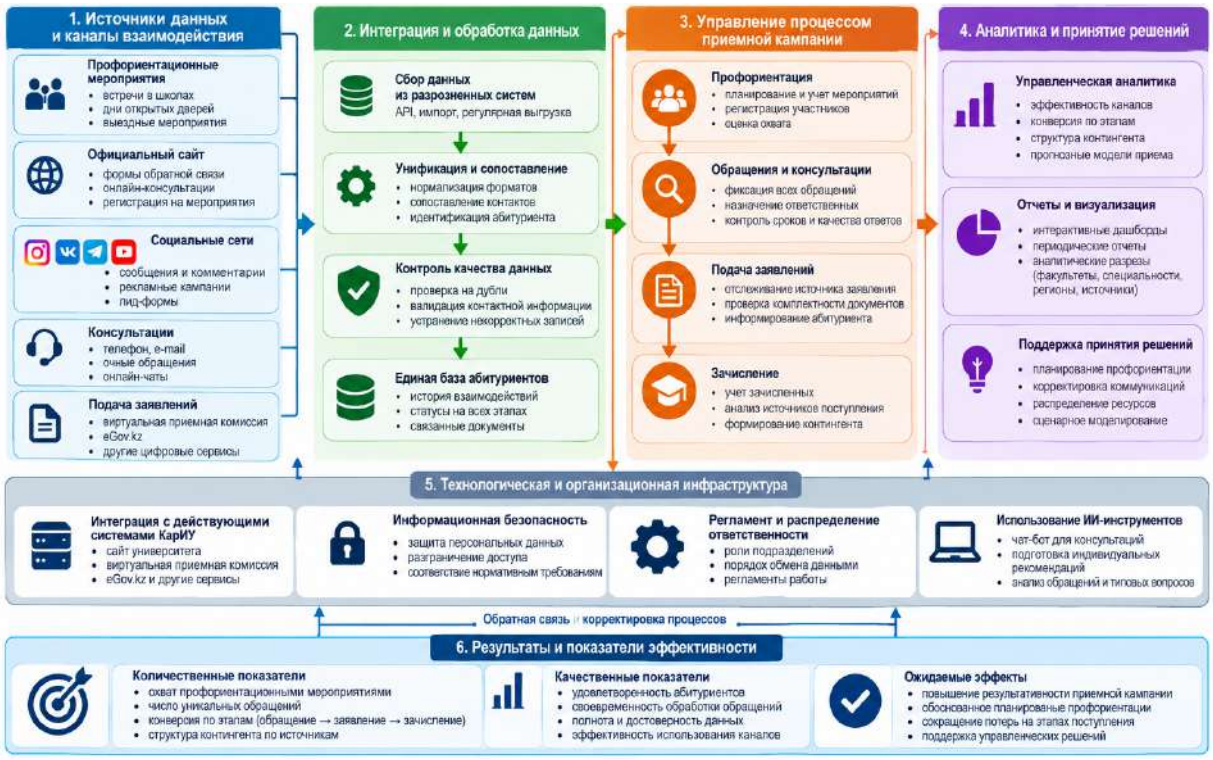


Рисунок 6 – Организационно-информационная модель интегрированного управления приемной кампанией КарИУ

Предлагаемая модель предусматривает объединение данных действующих информационных ресурсов КарИУ без обязательной замены используемых систем. Сведения о профориентационных мероприятиях, обращениях и заявлениях проходят регистрацию, сопоставление и проверку качества, после чего используются для анализа последовательных этапов поступления. Организационный механизм включает распределение ответственности между подразделениями, разграничение доступа к персональным данным и контроль достоверности записей. Полученные показатели предполагается использовать для оценки результативности каналов взаимодействия, планирования профориентационной работы и совершенствования управления приемной кампанией. Практическая эффективность модели требует проверки в ходе пилотного внедрения.

Применение ИИ-агентов и ограничения: ИИ-агенты могут консультировать абитуриентов по вопросам поступления и выбора образовательных программ. Персонализированные рекомендации требуют достоверных данных и проверки специалистом. Функциональные возможности и интеграция AI Sana KarIU с приемной кампанией нуждаются в документальном подтверждении [10].

Порядок внедрения и проверки предложенной модели: Внедрение предлагается начать с анализа действующих информационных систем, каналов взаимодействия и порядка регистрации обращений. После согласования правил учета и распределения ответственности предусматривается пилотное внедрение с последующей проверкой качества данных и формированием аналитической панели.

Для оценки результативности предлагаемой модели определены показатели, характеризующие полноту и качество регистрации обращений, скорость их обработки,

переход абитуриентов между этапами поступления и результативность каналов взаимодействия. Порядок расчета показателей представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели оценки результативности предлагаемой модели управления приемной кампанией КарИУ

п.п	Показатель	Способ определения
	Полнота регистрации обращений	Доля обращений с заполненными обязательными реквизитами, %
	Повторный учет абитуриентов	Доля дублирующихся записей в общем количестве зарегистрированных записей, %.
	Время обработки обращения	Среднее время от регистрации обращения до предоставления первого содержательного ответа, мин
	Конверсия обращений в заявления	Отношение числа уникальных обратившихся, подавших заявление, к общему числу уникальных обратившихся, %
	Конверсия заявлений в зачисление	Отношение числа зачисленных заявителей к общему числу уникальных заявителей, %
	Результативность каналов взаимодействия	Доля зачисленных среди уникальных абитуриентов, впервые обратившихся через соответствующий канал, %
	Качество данных	Доля записей с ошибочными, противоречивыми или несогласованными сведениями, без учета незаполненных обязательных реквизитов, %

Перед пилотным внедрением необходимо зафиксировать исходные значения показателей, доступных в действующих информационных системах КарИУ. После внедрения следует провести повторные измерения по тем же правилам расчета. Показатели, для которых отсутствуют сопоставимые исходные данные, необходимо оценивать отдельно, без прямого сравнения с предыдущими приемными кампаниями.

Отдельного рассмотрения требует оценка переходов между этапами «первичный контакт – консультация – заявление – зачисление». Для этого потребуется сопоставление записей из различных информационных систем и исключение повторного учета поступающих. Изменение времени обработки обращений, доли ошибочных записей и конверсии между этапами позволит оценить результаты внедрения модели. При этом различия в условиях приема, количестве поступающих и организации работы приемной комиссии должны учитываться при интерпретации полученных данных.

Действующая сводная отчетность КарИУ не содержит всех сведений, необходимых для такого анализа. Поэтому полноценный расчет предложенных показателей возможен после организации связанного учета обращений и результатов приема. Оценка экономического эффекта потребует дополнительных данных о затратах на внедрение и сопровождение системы.

Использование ИИ-агентов связано с рисками неточных рекомендаций и необходимостью защиты персональных данных. Сложные обращения должны передаваться специалистам приемной комиссии. Преимущества и ограничения ИИ-агентов представлены в таблице 4 [10, 11].

Таблица 4 – Преимущества и ограничения применения ИИ-агентов в приемной кампании университета

№ п/п	Преимущества	Недостатки и ограничения
1	Круглосуточный доступ к консультациям	Устаревшая информация. Возможны

	по вопросам поступления независимо от времени обращения.	неточные ответы при несвоевременном обновлении информационной базы.
2	Быстрая обработка запросов. Автоматизация ответов на типовые вопросы о документах, сроках и условиях приема.	Неполное понимание сложных вопросов. Не всегда корректная интерпретация индивидуальных ситуаций абитуриентов.
3	Снижение нагрузки на сотрудников за счет автоматизации повторяющихся консультаций.	Необходимость постоянного контроля правильности ответов и обновления сведений об условиях приема.
4	Персонализированный подбор образовательных программ с учетом интересов и запросов поступающих.	Неточность рекомендаций. Предлагаемые программы могут не соответствовать интересам и возможностям абитуриента.
5	Многоязычное консультирование на нескольких языках.	Качество ответов зависит от языка. Возможны различия в точности и полноте рекомендаций.
6	Анализ частых вопросов для выявления информационных потребностей поступающих.	Требования к защите данных. Обработка персональных сведений требует соблюдения законодательства и мер информационной безопасности.
7	Одновременное обслуживание большого количества обращений без существенного увеличения нагрузки на сотрудников.	Зависимость от инфраструктуры. Работа сервиса зависит от технической поддержки, доступа к сети и обновления системы.
8	Использование статистики обращений для совершенствования профориентационной работы.	Риски ограниченной интеграции. Без связи с другими информационными системами данные могут оставаться разрозненными

Для КарИУ ИИ-агенты могут упростить обработку обращений и подбор образовательных программ. Однако качество рекомендаций зависит от достоверности данных, а эффективность их применения требует проверки [10,11].

Обсуждение результатов. Рост приема не устраняет проблему разрозненного учета взаимодействий с абитуриентами. Предлагаемая модель предусматривает объединение данных о профориентации, обращениях и зачислении для последующего анализа. Поскольку аналогичные подходы уже применяются в CRM-системах [4-7], новизна исследования заключается в их адаптации к организационным процессам КарИУ.

Для определения особенностей модели проведено сравнение с традиционными и специализированными CRM-системами (таблица 5).

Таблица 5 – Сравнительная характеристика CRM-систем и предлагаемой модели управления приемной кампанией КарИУ

№ п.п.	Критерий сравнения	Традиционные CRM-системы	Специализированные CRM для приема студентов	Предлагаемая модель КарИУ
1	Основное назначение	Управление контактами и взаимодействием с клиентами	Привлечение и сопровождение абитуриентов	Интеграция данных и аналитическое управление приемной кампанией
2	Источники информации	Контакты, обращения,	Сайт, заявки, консультации,	Профориентационные мероприятия,

		история коммуникаций	маркетинговые каналы	консультации, цифровые сервисы и результаты приема
3	Учет абитуриентов	Регистрация контактов и взаимодействий	Формирование индивидуальной истории поступающего	Сопоставление сведений из разных источников и учет уникальных поступающих
4	Профориентационная работа	Возможна при дополнительной настройке	Учет мероприятий и заинтересованных абитуриентов	Связь профориентационных контактов с последующими этапами поступления
5	Аналитические возможности	Отчеты по обращениям, активности и конверсии	Анализ каналов привлечения и этапов приема	Анализ переходов между этапами, повторных обращений и качества данных
6	Интеграция информационных систем	Через предусмотренные механизмы интеграции	Взаимодействие с образовательными платформами и сервисами	Предполагается объединение действующих информационных ресурсов КарИУ
7	Контроль качества данных	Проверка заполнения полей, поиск дубликатов	Контроль полноты заявлений и регистрационных сведений	Единые правила сопоставления записей, проверки достоверности и исправления ошибок
8	Использование ИИ	Зависит от функциональности продукта	Автоматизация консультаций и обработки обращений	Предлагается подключение ИИ-агентов к проверенной информационной базе с передачей сложных вопросов специалистам
9	Управленческие решения	Оценка работы с контактами и эффективности коммуникаций	Планирование набора и оценка каналов привлечения	Планирование профориентации, распределение нагрузки и оценка результатов приема
10	Особенности внедрения	Настройка готового программного решения	Адаптация специализированной платформы	Поэтапная интеграция существующих сервисов без обязательной замены действующих систем
Примечание: составлено на основе источников [4-7]				

Сравнение носит концептуальный характер и отражает типовые функциональные возможности CRM-систем и проектные характеристики предлагаемой модели. Оценка конкретных программных продуктов и их практическое тестирование в рамках исследования не проводились.

Концептуальное сопоставление показало, что отдельные функции предлагаемой модели уже реализуются в CRM-системах, используемых для взаимодействия с абитуриентами. Особенность разработанного подхода заключается в организации связанного учета профориентационных контактов, обращений и результатов зачисления на основе действующих информационных ресурсов КарИУ. При этом модель не предполагает обязательной замены используемых систем. Ее техническая реализуемость, затраты на интеграцию и возможные преимущества перед готовыми CRM-решениями требуют проверки в ходе пилотного внедрения [11-12].

Вывод

Сопоставление отчетных показателей КарИУ за 2024-2025 и 2025-2026 учебные годы выявило рост приема на бакалавриат на 218 человек, или 30,1%, и заметное изменение распределения заявлений между двумя цифровыми каналами. Эти данные описывают динамику приема, но не позволяют оценить вклад отдельных профориентационных мероприятий и цифровых сервисов. Главным ограничением остается отсутствие в сводной отчетности связанной последовательности «первичный контакт – консультация – заявление – зачисление». Предложена модель единого информационного контура с контролем качества записей, разграничением доступа и аналитическими показателями. Ее практическую результативность необходимо проверить в ходе пилотного внедрения. ИИ-агенты могут дополнить консультационную работу, однако выводы о сокращении затрат и времени обработки обращений допустимы только после измерений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Kvashina S. Yu. Modern approaches and methods of career guidance work in additional education classes // Bulletin of the Karaganda University. Pedagogy Series. – 2026. – Vol. 31, № 2 (122). – P. 66–75.
2. Kotler P., Fox K. F. A. Strategic Marketing for Educational Institutions. – 2nd ed. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995. – 484 p.
3. Chapman D. W. A Model of Student College Choice // The Journal of Higher Education. – 1981. – Vol. 52, № 5. – P. 490–505.
4. Langston R., Loreto D. Seamless Integration of Predictive Analytics and CRM Within An Undergraduate Admissions Recruitment and Marketing Plan // Strategic Enrollment Management Quarterly. – 2017. – Vol. 4, № 4. – P. 161-172.
5. Davenport T. H., Harris J. G. Competing on Analytics: The New Science of Winning. – Boston: Harvard Business School Press, 2007.240p.
6. Отчет «О работе приемной комиссии по организации и проведению приема обучающихся в 2024-2025 учебном году». – Темиртау: НАО «КарИУ», 2024. – 8 с.
7. Отчет «О результатах набора на первый курс и задачах профориентационной работы в 2025-2026 учебном году». – Темиртау: НАО «КарИУ». – 12 с.
8. Гельманова З. С., Fayez Wazani A. W., Кушербаева А. Ж. Разработка и внедрение системы профориентационной работы как инструмента привлечения абитуриентов в региональный технический вуз (на примере Карагандинского индустриального университета) // Endless Light in Science. – 2026. – № 3. – С. 50-56.
9. Gelmanova Z. S., Fayez Wazanlabdul Walid, Kusherbayeva A. Zh. Visualization of the development and implementation of a career guidance system as a tool for attracting applicants to a regional technical university (case study Karaganda Industrial University) // Endless Light in Science. – 2026. – № 3. – P. 57-63.
10. AI Sana KarIU – интеллектуальная экосистема ИИ-агентов для студентов и сотрудников Карагандинского индустриального университета // Официальный сайт КарИУ. – URL: https://tttu.edu.kz/page/ii-agenty/
11. Kasneci E., Sessler K., Küchemann S. et al. ChatGPT for good? On opportunities and challenges of large language models for education // Learning and Individual Differences. – 2023. – Vol. 103. – Article 102274.
12. Lo C. K. What Is the Impact of ChatGPT on Education? A Rapid Review of the Literature // Education Sciences. – 2023. – Vol. 13, № 4. – Article 410.

УДК 005.95
https://doi.org/10.5281/zenodo.23761909

УДК 005.95

ҰЙЫМДАҒЫ КАДР САЯСАТЫНЫҢ ҚАЛЫПТАСУЫ ЖӘНЕ ДАМУЫ

КАЙИМОВА ӘСЕМАЙ
ҮМБЕТ БАҚТЫҚОЖА
ДУЙСЕНОВА БАЛНУР
«Экономика және бизнес» факультетының 4 курс студенттері, Алматы технологнялық университеті

Ғылыми жетекші - э.ғ.к., қауымд. профессор
УРКУМБАЕВА А.Р.
Алматы, Қазақстан

Андатпа. *Мақалада ұйымдағы кадр саясатының мәні, қалыптасу қағидалары және қазіргі даму бағыттары қарастырылады. Кадр саясаты ұйымның стратегиялық мақсаттарына сәйкес адам ресурстарын қалыптастыруға, тиімді пайдалануға және дамытуға бағытталған басқару жүйесінің маңызды бөлігі ретінде сипатталады. Зерттеуде кадр саясатының негізгі элементтері: кадрларды жоспарлау, іріктеу, бейімдеу, бағалау, ынталандыру, оқыту, мансаптық дамыту және кадрлық резерв қалыптастыру жүйеленеді. Сонымен қатар Қазақстандағы еңбек қатынастарының құқықтық негіздері мен ұйымдардың қазіргі HR-практикаларындағы цифрландырудың рөлі талданады. Қазіргі кезеңде кадр саясаты тек әкімшілік міндеттерді орындаумен шектелмей, ұйымның бәсекеге қабілеттілігі мен тұрақты дамуына ықпал ететін стратегиялық құралға айналып отырғаны негізделеді.*

Түйін сөздер: *кадр саясаты, персоналды басқару, адам ресурстары, кадрларды жоспарлау, іріктеу, бейімдеу, мотивация, кәсіби даму, цифрландыру, ұйым.*

Кіріспе. Қазіргі экономикалық жағдайда ұйымның нәтижелілігі материалдық және қаржылық ресурстармен қатар, оның адам ресурстарының сапасына да тікелей байланысты. Қызметкерлердің білімі, кәсіби құзыреттері, еңбекке ынтасы және ұйым мақсаттарына қатысу деңгейі басқару нәтижелеріне әсер етеді. Осыған байланысты кадр саясатын ғылыми негізде қалыптастыру ұйымның ұзақ мерзімді дамуының маңызды шарты болып табылады.

Кадр саясаты дегеніміз – ұйымның персоналмен жұмыс істеудегі негізгі қағидалары, мақсаттары мен тәсілдерінің жүйесі. Ол қажетті кадр санын анықтаудан бастап, қызметкерді жұмысқа қабылдау, бейімдеу, бағалау, ынталандыру, оқыту және мансаптық өсуіне дейінгі процестерді қамтиды. Қазақстан Республикасының еңбек заңнамасы еңбек қатынастарын, кәсіби даярлау мен біліктілікті арттыруға байланысты процестерді реттейді [1]. Сондықтан ұйымдағы кадр саясаты экономикалық мақсаттармен қатар құқықтық талаптарға да сәйкес құрылуы тиіс.

Кадр саясатының қалыптасу негіздері. Ұйымдағы кадр саясаты бірнеше өзара байланысты факторлардың ықпалымен қалыптасады. Біріншіден, ұйымның миссиясы, стратегиясы және даму мақсаттары ескеріледі. Екіншіден, ұйымның қызмет саласы, көлемі, қаржылық мүмкіндіктері және технологиялық деңгейі кадрларға қойылатын талаптарды анықтайды. Үшіншіден, еңбек нарығындағы жағдай, мамандардың біліктілік деңгейі және қызметкерлердің кәсіби күтулері маңызды рөл атқарады.

Кадр саясатын қалыптастырудың бастапқы кезеңінде ұйым өзінің кадрлық қажеттілігін бағалауы қажет. Бұл жерде қандай мамандар қажет екені, олардың саны, білімі, тәжірибесі және қандай құзыреттерге ие болуы тиіс екені анықталады. Мұндай жоспарлау қысқа мерзімді міндеттермен қатар ұзақ мерзімді қажеттіліктерді де қамтуы керек. Мысалы, ұйым

жаңа технология енгізуді жоспарласа, қазіргі қызметкерлердің құзыреттерін бағалап, қайта даярлау немесе жаңа мамандарды тарту қажеттілігін алдын ала анықтайды.

Кадр саясатының келесі маңызды бағыты – қызметкерлерді іріктеу және жұмысқа бейімдеу. Іріктеу кезінде үміткердің білімімен қатар кәсіби және жеке құзыреттерінің лауазым талаптарына сәйкестігі ескерілуі қажет. Ал бейімдеу кезеңінде жаңа қызметкерге ұйымның мақсаттары, ішкі тәртіп ережелері, жұмыс міндеттері мен корпоративтік құндылықтары түсіндіріледі. Тиімді бейімдеу қызметкердің ұйымға тезірек қосылуына және бастапқы кезеңдегі қателерді азайтуға мүмкіндік береді.

Кадр саясатының негізгі бағыттары. Ұйымдағы кадр саясатын бірнеше негізгі бағыт бойынша қарастыруға болады. Бірінші бағыт – кадрларды жоспарлау. Оның мақсаты ұйымның қажетті сандық және сапалық құрамын алдын ала анықтау. Екінші бағыт – персоналды іріктеу және орналастыру. Үшінші бағыт – қызметкерлерді бағалау және олардың нәтижелілігін басқару. Төртінші бағыт – еңбек мотивациясы мен сыйақы жүйесі. Бесінші бағыт – оқыту және кәсіби дамыту. Алтыншы бағыт – мансаптық жоспарлау мен кадрлық резервті қалыптастыру.

Мотивация жүйесі де кадр саясатының маңызды элементі болып табылады. Материалдық ынталандыруға жалақы, сыйақы және бонустар жатса, материалдық емес ынталандыруға кәсіби өсу мүмкіндігі, оқыту, қызметкердің еңбегін мойындау, қолайлы жұмыс ортасы және басқаруға қатысу мүмкіндігі жатады. Сондықтан ұйым тек жалақы мөлшерін емес, қызметкер үшін жұмыстың жалпы құндылығын ескеруі керек.

Қызметкерлерді оқыту мен дамыту кадр саясатының ұзақ мерзімді нәтижесін қамтамасыз етеді. Қазіргі еңбек нарығында кәсіби білімнің тез жаңаруы қызметкерлерден жаңа дағдыларды тұрақты меңгеруді талап етеді. Осы себепті ұйымдар ішкі оқыту, тәлімгерлік, біліктілікті арттыру курстары және тәжірибе алмасу бағдарламаларын қолдана алады. Кәсіби даму қызметкердің әлеуетін арттырып қана қоймай, ұйымның жаңа технологиялар мен нарық өзгерістеріне бейімделу қабілетін күшейтеді.

Кадр саясатының қазіргі даму үрдістері. Қазіргі кезеңде кадр саясаты дәстүрлі кадрлық іс жүргізуден стратегиялық HR-менеджментке қарай дамып келеді. Мұнда қызметкерлер тек еңбек ресурсы ретінде емес, ұйымның интеллектуалдық және әлеуметтік капиталы ретінде қарастырылады. HR-бөлімдерінің міндеттері де кеңейіп, кадрлық жоспарлау, жұмыс беруші бренді, өнімділікті басқару, таланттарды дамыту, корпоративтік мәдениет және қызметкерлер тәжірибесін басқару сияқты бағыттарды қамти бастады.

Қазақстандағы ірі ұйымдардың тәжірибесі бұл өзгерістерді көрсетеді. Мысалы, «Бәйтерек» ұлттық басқарушы холдингінің бірыңғай кадр саясаты стратегиялық HR-жоспарлау, персоналды іріктеу және бейімдеу, өнімділікті басқару, сыйақы, оқыту және дамыту, кадрлық резерв пен таланттарды басқару, корпоративтік мәдениетті дамыту бағыттарын қамтиды [2]. Бұл кадр саясатының ұйым стратегиясымен байланысының күшейіп келе жатқанын көрсетеді.

Цифрландыру да кадр саясатының мазмұнына әсер етуде. HR-ақпараттық жүйелер қызметкерлер туралы деректерді есепке алуға, бос орындарды басқаруға, оқыту мен бағалау процестерін ұйымдастыруға мүмкіндік береді. Қазақстанның мемлекеттік қызмет жүйесінде де персоналды басқарудың ақпараттық жүйелері қолданылады [3]. Алайда цифрлық құралдарды енгізу кезінде қызметкерлердің дербес деректерін қорғау талаптары сақталуы қажет. Еңбек кодексі жұмыс берушіге қызметкердің дербес деректерін заңнамаға сәйкес жинау, өңдеу және қорғау міндетін жүктейді [1].

Кадр саясатын жетілдірудің практикалық бағыттары. Ұйымдағы кадр саясатының тиімділігін арттыру үшін бірнеше шараны жүйелі түрде іске асыруға болады. Біріншіден, кадрлық қажеттілікті ұйымның стратегиялық жоспарымен байланыстыру қажет. Екіншіден, лауазымдарға қойылатын құзыреттік талаптарды нақтылау маңызды. Үшіншіден, қызметкерлерді бағалау нәтижелері оқыту және мансаптық даму жоспарларымен

байланыстырылуы тиіс. Төртіншіден, жаңа қызметкерлер үшін тәлімгерлік пен бейімдеу бағдарламаларын енгізу пайдалы. Бесіншіден, қызметкерлердің кері байланысын тұрақты жинау арқылы жұмыс ортасындағы мәселелерді ерте анықтауға болады.

Сонымен бірге кадр саясаты әділдік, ашықтық, кәсібилік және тең мүмкіндік қағидаларына сүйенуі тиіс. Мемлекеттік қызмет саласындағы қазіргі тәсілдерде де кәсіби сапа мен жетістіктерге негізделген іріктеу, оқыту, цифрлық құралдарды пайдалану және кадрлық резервті дамытуға көңіл бөлінеді [4]. Бұл қағидаларды ұйымның ерекшелігіне қарай бейімдеу персоналды басқарудың сапасын арттыруға ықпал етеді.

Қорытынды. Кадр саясаты – ұйымның адам ресурстарын басқаруды жүйелейтін және оның стратегиялық мақсаттарына жетуіне ықпал ететін маңызды басқару құралы. Оның қалыптасуы ұйым стратегиясын, еңбек нарығын, қызметкерлердің құзыреттерін және құқықтық талаптарды ескеруден басталады. Ал дамуы кадрларды жоспарлау, іріктеу, бейімдеу, бағалау, мотивациялау, оқыту, мансаптық жоспарлау және цифрлық HR-құралдарды енгізу бағыттары арқылы жүзеге асады.

Қазіргі жағдайда тиімді кадр саясаты қызметкерлердің санын басқарумен ғана шектелмеуі керек. Ол ұйымға қажетті құзыреттерді алдын ала анықтап, таланттарды тартуға және сақтауға, қызметкерлердің кәсіби әлеуетін дамытуға және ұйымның өзгермелі ортаға бейімделуіне жағдай жасауы қажет. Осы тұрғыдан алғанда, кадр саясатының стратегиялық сипат алуы ұйымның тұрақты дамуы мен бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ететін маңызды факторлардың бірі болып табылады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР

1. Қазақстан Республикасының Еңбек кодексі. Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 23 қарашадағы № 414-V Кодексі. – «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі.
2. «Бәйтерек» Ұлттық басқарушы холдингі» АҚ. Кадр саясаты. – Ресми ақпараттық ресурс.
3. Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызмет жүйесіндегі персоналды басқару жөніндегі ресми материалдар. – Қазақстан Республикасы мемлекеттік органдарының ресми интернет-ресурстары.
4. Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметіндегі кадрлық қамтамасыз етудің заманауи тәсілдері. – Алматы қаласы әкімдігінің ресми интернет-ресурсы, 2026.

https://doi.org/10.5281/zenodo.23761915

НАРЫҚТЫҚ ӨЗГЕРІСТЕР ЖАҒДАЙЫНДА КӘСІПОРЫННЫҢ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІГІН БАСҚАРУ

УТЕШОВ БЕРИК БАУЫРЖАНУЛЫ
Алматы технологиялық университетінің экономика және бизнес факультетінің магистранты

Ғылыми жетекші - э.ғ.к., қауымд. профессор **УРКУМБАЕВА АСИЯ РАХИМЖАНОВНА**
Алматы, Қазақстан

Аңдатпа. Зерттеудің мақсаты – *қазіргі нарықтық жағдайларда кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін басқарудың негізгі тетіктерін зерттеу, стратегиялық жоспарлау, баға саясаты, цифрландыру және кадрлық әлеуетті басқару құралдарының кәсіпорын қызметінің тиімділігіне әсерін қарастыру болып табылады*

Зерттеудің әдіснамасы-Зерттеу нарықтық өзгерістер жағдайында кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін басқару тетіктерін «Қазақтелеком» АҚ мысалында қарастыруға бағытталған. Зерттеудің ақпараттық негізін 2021–2025 жылдар аралығында жарияланған ғылыми еңбектер, кәсіпорынның жылдық есептері, қаржылық есептілік материалдары және телекоммуникация саласының даму үрдістері туралы ашық деректер құрайды. Зерттеу барысында салыстырмалы талдау әдісі арқылы кәсіпорын қызметінің әр жылдағы өзгерістері мен даму бағыттарын бағалау, SWOT талдау арқылы ішкі артықшылықтары мен әлсіз тұстарын, сыртқы мүмкіндіктері мен қауіптерін анықтау көзделді. Сонымен қатар, стратегиялық басқару, цифрландыру, баға саясаты және адами капиталды дамыту бағыттарының кәсіпорынның бәсекелік позициясына ықпалы өзара байланыста қарастырылды. Бұл әдістер кәсіпорынның нарықтық өзгерістерге бейімделу ерекшеліктерін жүйелі бағалауға және бәсекеге қабілеттілікті арттыруға бағытталған басқарушылық ұсыныстар әзірлеуге мүмкіндік береді.

Зерттеудің ғылыми жаңашылдығы-Зерттеудің ғылыми жаңашылдығы кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін жеке басқару құралдары тұрғысынан ғана емес, стратегиялық жоспарлау, цифрлық трансформация, қызмет көрсету сапасы, баға саясаты және адами капитал арасындағы өзара байланыс негізінде қарастырумен сипатталады. «Қазақтелеком» АҚ мысалында бәсекеге қабілеттілікті бағалаудың кешенді тәсілі ұсынылып, кәсіпорынның ішкі ресурстары мен сыртқы нарықтық факторларын бірлесіп талдаудың маңыздылығы негізделеді. Сонымен қатар, 2021–2025 жылдардағы даму үрдістерін салыстырмалы зерттеу арқылы кәсіпорынның бәсекелік артықшылықтарын сақтауға ықпал ететін негізгі басқару бағыттарын анықтау тәсілі қарастырылады. Ұсынылған тәсілдің ерекшелігі – бәсекеге қабілеттілікті тек қаржылық нәтижелермен шектемей, технологиялық бейімделу, тұтынушыларға қызмет көрсету сапасы және қызметкерлердің кәсіби әлеуеті сияқты факторлармен бірге бағалау.

Зерттеу нәтижелері- Зерттеу шеңберінде кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігіне әсер ететін негізгі факторлар жүйеленіп, оларды стратегиялық басқару шешімдерімен байланыстыру қажеттілігі анықталды. «Қазақтелеком» АҚ мысалында жүргізілетін талдау үшін цифрлық қызметтерді дамыту, желілік инфрақұрылымды жаңғырту, қызмет көрсету сапасын арттыру, шығындарды оңтайландыру және тұтынушылар сұранысының өзгеруіне бейімделу негізгі бағалау бағыттары ретінде белгіленді. Салыстырмалы және SWOT талдау нәтижелерін біріктіру кәсіпорынның бәсекелік артықшылықтарын анықтауға, ықтимал тәуекелдерді жүйелеуге және басқарушылық басымдықтарды белгілеуге мүмкіндік береді. Зерттеу негізінде цифрлық технологияларға инвестиция салу, клиенттік деректерді талдау құралдарын жетілдіру, қызмет көрсету процестерін

оңтайландыру және қызметкерлердің цифрлық дағдыларын дамыту бойынша ұсыныстар қалыптастырылды. Аталған бағыттарды біртұтас басқару жүйесінде үйлестіру кәсіпорынның нарықтық өзгерістерге бейімделу қабілетін арттырып, ұзақ мерзімді бәсекеге қабілеттілігін нығайтуға ықпал етуі мүмкін. Нақты қаржылық немесе операциялық нәтижелер туралы қорытынды жасау үшін кәсіпорынның 2021–2025 жылдардағы есептілік көрсеткіштеріне жеке сандық талдау жүргізу қажет.

Түйін сөздер: *кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігі, стратегиялық менеджмент, бәсекелік артықшылық, баға саясаты, цифрландыру, жасанды интеллект, еңбек өнімділігі, кадрлық әлеует, инновация, қаржылық тұрақтылық.*

Кіріспе

Қазіргі нарықтық орта кәсіпорындардан тек өнім немесе қызмет ұсынуды ғана емес, сонымен қатар сыртқы өзгерістерге жедел бейімделуді, ресурстарды тиімді бөлуді және тұтынушы үшін тұрақты құндылық қалыптастыруды талап етеді. Экономикалық белгісіздік, технологиялардың жылдам дамуы, логистикалық тізбектердің өзгеруі, тұтынушылардың мінез-құлқы және бәсекелестердің жаңа бизнес-модельдері компаниялардың бұрынғы басқару тәсілдерін қайта қарауына себеп болады. Мұндай жағдайда бәсекеге қабілеттілік бір реттік нәтиже емес, тұрақты талдау мен жетілдіруді қажет ететін басқару үдерісі ретінде қарастырылуы тиіс.

Chikán және әріптестері кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін стратегия мен операциялық басқарудың байланысы арқылы қарастырып, өндірістік мүмкіндіктердің компания нәтижесіне әсерін талдаған [1]. Бұл тәсіл бәсекеге қабілеттілікті тек нарықтағы үлеспен немесе төмен бағамен өлшеу жеткіліксіз екенін көрсетеді. Компанияның нәтижесі өнім сапасына, жеткізу сенімділігіне, қызмет көрсетуге, шығындарды бақылауға, инновацияны игеруге және өзгерістерге бейімделуге де тәуелді.

OECD жарияланымдарында өнімділік өсімі, кәсіпкерлік серпін және цифрлық технологиялардың таралуы ұзақ мерзімді экономикалық нәтижелердің маңызды факторлары ретінде қарастырылады [2; 3]. Дегенмен технология енгізу өздігінен тиімділікке кепілдік бермейді: ұйымның ішкі ресурстары, қызметкерлердің дағдылары, қаржыландыру мүмкіндігі және жаңа шешімнің нақты бизнес-міндетке сәйкестігі маңызды. Сондықтан кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін басқару технологиялық жаңаруды, адами капиталды және операциялық тәртіпті бір жүйеде үйлестіруі керек.

Зерттеудің мақсаты – нарықтық өзгерістер жағдайында кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін басқарудың негізгі бағыттарын талдау және қолданбалы ұсыныстар ұсыну.

Зерттеу міндеттері: 1) бәсекеге қабілеттіліктің заманауи теориялық түсіндірмелерін қарастыру; 2) нарықтық өзгерістерге әсер ететін ішкі және сыртқы факторларды жүйелеу; 3) стратегия, операциялық тиімділік, цифрландыру және кадрлық әлеует арасындағы байланысты талдау; 4) бәсекеге қабілеттілікті бақылауға арналған көрсеткіштер жүйесін ұсыну; 5) кәсіпорындарға арналған басқарушылық ұсыныстар әзірлеу.

Зерттеу сұрағы: кәсіпорын өзгермелі нарық жағдайында бәсекелік артықшылықтарын қалай сақтап, дамыта алады? Мақаланың негізгі ұстанымы – бәсекеге қабілеттілікті арттыру үшін нарықтық ақпаратты пайдалану, операциялық мүмкіндіктерді күшейту және адам капиталын дамыту бір-бірінен бөлек емес, өзара байланысты бағыттар ретінде басқарылуы қажет.

Әдебиеттерге шолу

Соңғы жылдардағы әдебиеттерде кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігі стратегия мен күнделікті операциялық нәтижелердің бірлігі ретінде сипатталады. Chikán, Czakó, Kiss-Dobronyi және Losonci (2022) бәсекеге қабілеттіліктің жалпы моделін ұсынып, оны өндірістік кәсіпорындар мысалында тексерген. Авторлар өндірістік мүмкіндіктер мен фирманың бәсекеге қабілеттілігі арасында оң байланыс бар екенін көрсетеді [1]. Бұл қорытынды

кәсіпорынның нарықтағы позициясын тек маркетинг немесе баға арқылы емес, өндірістік жүйенің сенімділігі мен операцияларды орындау қабілеті арқылы да бағалау қажеттігін негіздейді.

Pundziene, Nikou және Bouwman еңбегінде динамикалық қабілеттер мен бәсекелік нәтижелер арасындағы байланысты түсіндіруде ашық инновацияның делдалдық рөлі қарастырылады [4]. Динамикалық қабілеттер дегеніміз – ұйымның өзгерістерді байқау, мүмкіндіктерді пайдалану және ресурстарын жаңа жағдайға бейімдеу қабілеті. Бұл идея нарықтық өзгерістерге тек жауап берумен шектелмей, компанияның бизнес-моделін және ресурстарын жүйелі түрде жаңартуы қажет екенін көрсетеді.

OECD-тің шағын және орта бизнесті цифрландыру жөніндегі материалдары цифрлық технологиялар өнімділікті арттыруға, инновацияны дамытуға және ірі компаниялармен бәсекелесуге көмектесетінін атап өтеді. Сонымен бірге шағын кәсіпорындарда ішкі ресурстардың, цифрлық дағдылардың және инвестициялық мүмкіндіктердің шектеулі болуы технологияны енгізуді баяулатуы мүмкін [2]. Бұл жағдай цифрландыруды мақсат емес, нақты бизнес мәселесін шешетін құрал ретінде қарастыру керектігін білдіреді.

OECD-тің 2025 жылғы өнімділік индикаторлары бойынша есебі еңбек өнімділігінің динамикасын және салалар мен кәсіпорын өлшемдері арасындағы айырмашылықтарды бағалайды. Есепте OECD елдерінде еңбек өнімділігінің өсуі 2023 жылы 0,6% болғаны, ал 2022 жылы 2021 жылмен салыстырғанда 0,2%-ға төмендегені көрсетілген [3]. Бұл көрсеткіштер Қазақстан кәсіпорындарына тікелей телінбейді; олар халықаралық контекстті сипаттайды және өнімділікті тұрақты өлшеудің маңызын көрсетеді.

World Economic Forum-ның Future of Jobs Report 2025 есебі технологиялық өзгерістер, экономикалық белгісіздік және геоэкономикалық бөлшектену компаниялар мен еңбек нарығына ықпал ететінін көрсетеді. Есепке 55 экономика мен 22 салалық кластердегі 1 000-нан астам ірі жұмыс берушінің көзқарасы енгізілген. Жұмыс берушілер 2030 жылға дейін қолданыстағы негізгі дағдылардың 39%-ы өзгеруі немесе ескіруі мүмкін деп күтеді [5]. Бұл нәтиже кадрларды қайта даярлау мен үздіксіз оқытуды бәсекеге қабілеттіліктің маңызды құрамдасы ретінде қарастыруға негіз болады.

Жалпы, әдебиеттер үш өзара толықтыратын бағытты көрсетеді. Біріншісі – стратегиялық және динамикалық қабілеттер: компания нарықтағы өзгерістерді ерте байқап, ресурстарын қайта ұйымдастыруы қажет. Екіншісі – операциялық және өнімділік мүмкіндіктері: сапа, шығын, жеткізу мерзімі мен қызмет көрсетуді өлшеу қажет. Үшіншісі – цифрлық және адами капитал: технологияны тиімді қолдану үшін қызметкерлердің дағдылары мен ұйымдық процестер дайын болуы керек. Осы бағыттарды бір жүйеге біріктіру зерттеудің тұжырымдамалық негізін құрайды.

Зерттеу әдіснамасы

Зерттеу «Қазақтелеком» АҚ-ның 2021–2025 жылдардағы қаржылық қызметін талдау негізінде жүргізілді. Ақпараттық база ретінде Қазақстан қор биржасында (KASE) жарияланған компанияның аудиттелген шоғырландырылған қаржылық есептілігі мен ресми есептік материалдары пайдаланылды[6]. Зерттеу барысында динамикалық және салыстырмалы талдау әдістері қолданылып, кәсіпорынның кірісі, таза пайдасы және рентабельділік көрсеткіштерінің өзгерістері қарастырылды. Қаржылық көрсеткіштердің жылдар бойынша өзгеруі кәсіпорынның экономикалық нәтижелерін бағалауға, ал SWOT талдау әдісі оның бәсекелік артықшылықтары мен ықтимал тәуекелдерін жүйелеуге мүмкіндік берді. Сонымен қатар, қаржылық нәтижелерді цифрлық қызметтерді дамыту, инфрақұрылымды жаңғырту және нарықтық сұранысқа бейімделу бағыттарымен байланыстыра талдау көзделді. 2021–2025 жылдардағы көрсеткіштерді салыстыру кезінде компаниялар тобының құрылымындағы өзгерістер ескерілді, өйткені олар кіріс динамикасына әсер етуі мүмкін.

Нәтижелер мен талқылау

1. Зерттеу нәтижелері

«Қазақтелеком» АҚ-ның 2024–2025 жылдардағы қаржылық көрсеткіштерін салыстыру кәсіпорынның қаржылық нәтижелерінің жақсарғанын көрсетті. 2024 жылы компанияның кірісі 482,9 млрд теңгені құраса, 2025 жылы 568,2 млрд теңгеге жетіп, 17,7%-ға өсті. Таза пайда 77,2 млрд теңгеден 147,0 млрд теңгеге дейін артып, 90,3%-дық өсім көрсетті. Сонымен қатар, жалпы пайда 112,9 млрд теңгеден 129,5 млрд теңгеге дейін жоғарылады.

Рентабельділік көрсеткіштерінде де оң өзгеріс байқалды. Активтердің рентабельділігі 4,70%-дан 10,46%-ға, меншікті капитал рентабельділігі 9,03%-дан 20,10%-ға, ал сату рентабельділігі 15,99%-дан 25,86%-ға дейін өсті. Бұл нәтижелер 2025 жылы кәсіпорынның активтерді пайдалану, капиталдың табыстылығын қамтамасыз ету және кірісті пайдаға айналдыру көрсеткіштері жақсарғанын білдіреді[6].

Зерттеу нәтижелері кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін бағалауда кіріс көлемімен қатар таза пайда мен рентабельділік көрсеткіштерін ескеру қажеттігін негіздейді. Қаржылық нәтижелердің жақсаруы компанияның нарықтық позициясын нығайтуға мүмкіндік беретін факторлардың бірі болып табылады. Дегенмен, бұл өзгерістердің тек цифрландыру немесе басқару шешімдерінің нәтижесі екенін аталған көрсеткіштер негізінде біржақты тұжырымдауға болмайды. Сондықтан кәсіпорынның ұзақ мерзімді бәсекеге қабілеттілігін сақтау үшін шығындарды тиімді басқару, цифрлық қызметтерді дамыту және тұтынушыларға көрсетілетін қызмет сапасын арттыру маңызды бағыттар ретінде қарастырылады

2. Нарықтық өзгерістердің кәсіпорынға ықпалы

Нарықтық өзгерістер кәсіпорынға сыртқы және ішкі арналар арқылы әсер етеді. Сыртқы факторларға инфляция, пайыздық мөлшерлемелер, валюта бағамы, тұтынушы сұранысы, технологиялық жаңалықтар, заңнама және бәсекелестер әрекеті жатады. Ішкі факторларға өндірістік қуат, персоналдың біліктілігі, қаржылық резерв, басқару мәдениеті және ақпараттық жүйелердің жетілуі кіреді. Тиімді басқару сыртқы өзгерістерді бақылаумен қатар, ұйымның ішкі әлсіз тұстарын уақытында анықтауды көздейді.

Мысалы, шикізат құны өскен жағдайда кәсіпорын бағаны бірден көтеруге ғана сүйенбеуі керек. Ол жеткізушілерді салыстыру, материал шығынын азайту, өнім ассортиментін қайта бағалау, өндірістік қалдықтарды қысқарту және клиенттерге ұсынылатын құндылықты түсіндіру сияқты бірнеше құралды қатар қарастыра алады. Сол сияқты сұраныс төмендегенде жарнаманы көбейту жеткіліксіз болуы мүмкін: тұтынушылардың сегменттерін, өнімнің артықшылықтарын, сату арналарын және қорларды басқару тәсілдерін қайта қарау қажет.

Осыған байланысты кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігі үш өлшем арқылы қарастырылуы мүмкін: нарықтық нәтиже (сату, клиенттерді ұстап қалу, нарық үлесі), операциялық нәтиже (бірлік шығын, ақау деңгейі, жеткізу уақыты) және даму қабілеті (инновация, цифрлық құзырет, қызметкерлерді оқыту). Бір ғана көрсеткіш ұйымның нақты жағдайын толық ашпайды; көрсеткіштер жиынтығы өзара байланыста талдануы тиіс.

3. Бәсекеге қабілеттілікті бағалау құралдары

SWOT-талдау кәсіпорынның күшті және әлсіз жақтарын сыртқы мүмкіндіктер мен қауіптермен байланыстырады. Оның артықшылығы – талдауды түсінікті құрылымға келтіруі; шектеуі – нәтижелер субъективті бағалауға тәуелді болуы мүмкін. Сондықтан SWOT қорытындылары сатылым, клиенттердің пікірлері, шығындар, өнім сапасы және нарықтық деректермен тексерілгені дұрыс.

PESTEL талдауы саяси, экономикалық, әлеуметтік, технологиялық, экологиялық және құқықтық факторларды жүйелейді. Бұл құрал әсіресе ұзақ мерзімді жоспарлау кезінде пайдалы, өйткені компанияға өз бақылауынан тыс өзгерістерді ертерек байқауға мүмкіндік береді. Porter-дің бес күш моделі сала ішіндегі бәсекені, жаңа қатысушылардың ену қаупін, алмастырушы өнімдерді, жеткізушілер мен сатып алушылардың келіссөз күшін бағалауға

қолданылады. Аталған құралдарды жеке-жеке емес, бірін-бірі толықтыратын әдістер ретінде қолдану ұсынылады.

Қаржылық талдау үшін жалпы маржа, операциялық пайда, ақша ағыны, қор айналымдылығы және залалсыздық нүктесі маңызды. Өнімділікке қатысты бір қызметкерге шаққандағы түсім, бірлік өнімге жұмсалатын шығын, тапсырысты орындау уақыты, ақау үлесі және клиенттердің қайталама сатып алуы есепке алынуы мүмкін. Әр көрсеткіш үшін анықтама, есептеу формуласы, дереккөз, өлшеу жиілігі және жауапты қызметкер белгіленуі қажет. Әйтпесе әр бөлім бір көрсеткішті әртүрлі есептеп, басқарушылық шешімдердің салыстырмалылығы төмендейді.

4. Цифрландыру және инновацияның рөлі

Цифрлық технологиялар бәсекеге қабілеттілікті бірнеше жолмен қолдайды: деректерді жедел жинау, сұранысты болжау, клиенттермен өзара әрекеттесуді жақсарту, қойма мен жеткізу тізбегін бақылау және қайталанатын операцияларды автоматтандыру. CRM жүйесі клиенттермен байланысты бір ортада жинақтауға, ERP жүйесі қаржы мен операцияларды үйлестіруге, ал SCM шешімдері жеткізу тізбегіндегі ақпаратты бақылауға көмектеседі. Дегенмен жүйені сатып алу жеткіліксіз; бизнес-процестердің өздері де реттеліп, деректердің сапасы қамтамасыз етілуі керек.

OECD деректері цифрландырудың шағын және орта кәсіпорындар үшін өнімділік пен инновация мүмкіндіктерін кеңейтетінін, бірақ дағды тапшылығы, қаржы шектеулері және ішкі ресурстардың жеткіліксіздігі кедергі болуы мүмкін екенін атап өтеді [2]. Сондықтан технологияны енгізу алдында нақты мәселе анықталып, бастапқы көрсеткіш өлшеніп, шағын пилоттық жоба жүргізілгені дұрыс. Пилот нәтижесі уақыт үнемдеу, қателердің азаюы, қызмет көрсету сапасы немесе инвестиция қайтарымы сияқты алдын ала белгіленген көрсеткіштермен бағалануы тиіс.

Инновация міндетті түрде күрделі технологияны білдірмейді. Ол өнімнің қаптамасын өзгерту, тапсырысты қабылдау тәсілін жеңілдету, жеткізу бағытын оңтайландыру, клиенттерге қызмет көрсету уақытын қысқарту немесе қызметкерлердің ұсыныстарын іске асыру арқылы да көрінуі мүмкін. Маңыздысы – өзгеріс тұтынушыға берілетін құндылықты жақсартуы және экономикалық тұрғыдан негізделуі.

5. Кадрлық әлеует және еңбек өнімділігі

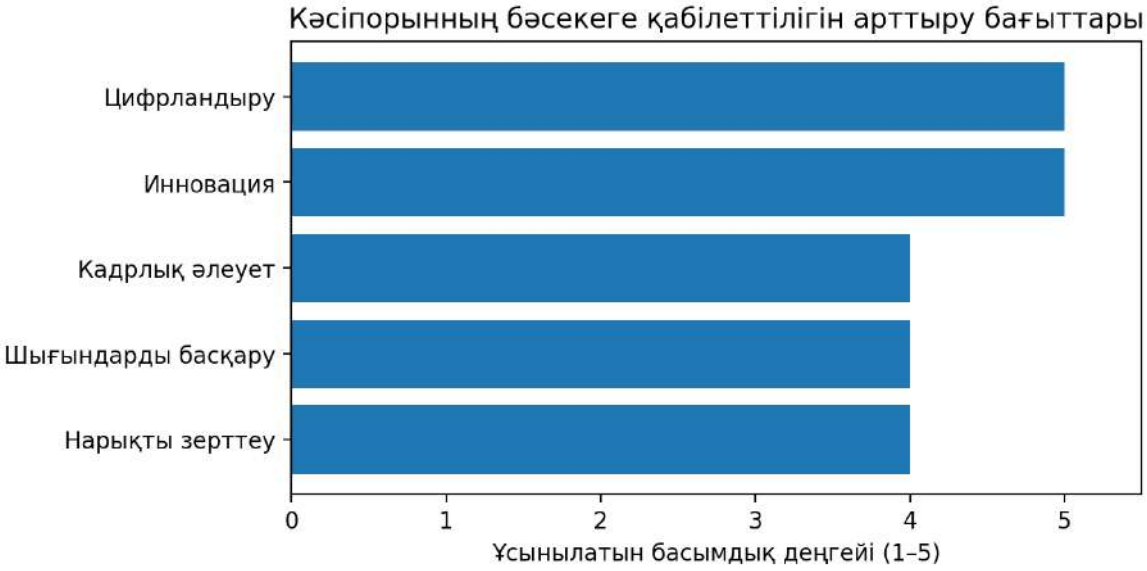
Қызметкерлердің кәсіби дағдылары мен өзгерістерге бейімделуі кәсіпорынның ұзақ мерзімді нәтижесіне ықпал етеді. World Economic Forum-ның 2025 жылғы есебі жұмыс берушілер негізгі дағдылардың елеулі бөлігі 2030 жылға дейін өзгеруі мүмкін деп күтетінін көрсетеді [5]. Бұл кәсіпорындарға оқытуды бір реттік іс-шара ретінде емес, тұрақты басқару процесі ретінде ұйымдастыру қажеттігін білдіреді. Цифрлық құралдар енгізілгенде қызметкерлерге жаңа жүйені қолдану ғана емес, деректерді түсіндіру, қауіпсіздік талаптарын сақтау және шешім қабылдау дағдылары да қажет.

Еңбек өнімділігін арттыру үшін KPI жүйесі қолданылуы мүмкін. KPI көрсеткіштері ұйымның стратегиялық мақсатына тікелей байланыстырылып, қызметкердің бақылауындағы нәтижелерді өлшеуі керек. Тек сандық көрсеткіштерге сүйену сапаны төмендетуі немесе қызметкерлерді қысқа мерзімді нәтижеге итермелеуі мүмкін. Сондықтан өнімділік көрсеткіштерін сапа, қауіпсіздік, клиент қанағаттануы және командалық жұмыс көрсеткіштерімен теңгеру ұсынылады.

Мотивация жүйесінде қаржылық сыйақымен қатар, кәсіби даму, мансаптық өсу, кері байланыс, әділ бағалау және жұмыс жағдайы ескерілуі тиіс. Қызметкерлер өзгерістің мақсатын түсінбесе немесе жаңа жүйеге қатысты алаңдаушылықтары қарастырылмаса, технология енгізу қарсылығына тап болуы мүмкін. Сол себепті өзгерістерді басқару кезінде қызметкерлерді жоспарлауға тарту, оқыту және нәтижелерді ашық түсіндіру маңызды.

6. Нәтижелерді жүйелеу және диаграммалық талдау

Әдебиеттерді салыстыру нәтижесінде бәсекеге қабілеттілікті басқарудың негізгі бағыттары анықталды: цифрландыру, инновация, кадрлық әлеует, шығындарды басқару және нарықты тұрақты зерттеу. 1-суретте осы бағыттардың ұсынылатын басымдық деңгейі көрсетілген. Бағалау 1-ден 5-ке дейінгі аналитикалық шкала бойынша жасалған: 5 – жүйелі назар аударуды қажет ететін өте жоғары басымдық; 4 – жоғары басымдық. Бұл шкала статистикалық сауалнама нәтижесі емес, әдебиеттерге негізделген авторлық жіктеу болып табылады.



1-сурет – Кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін арттыру бағыттарының авторлық басымдық жіктеуі

Диаграммада цифрландыру мен инновация ең жоғары басымдыққа ие бағыттар ретінде көрсетілген. Бұл оларды барлық кәсіпорын бірдей көлемде қаржыландыруы тиіс дегенді білдірмейді. Басымдық кәсіпорынның саласына, көлеміне, клиенттерінің қажеттілігіне және қолда бар ресурстарына қарай нақтылануы қажет. Мысалы, қызмет көрсету кәсіпорны үшін клиент тәжірибесі мен цифрлық тапсырыс арналары маңызды болса, өндірістік компания үшін жабдықтың сенімділігі, сапа бақылауы және материал шығыны шешуші болуы мүмкін.

Тиімді бақылау жүйесін қалыптастыру үшін әр бағыт нақты өлшемдермен байланыстырылуы тиіс. Нарықтық бағытта клиенттерді ұстап қалу және сату динамикасы, операциялық бағытта бірлік шығын мен тапсырысты орындау мерзімі, цифрлық бағытта автоматтандырылған операциялардың үлесі мен қателер саны, кадрлық бағытта оқыту сағаттары мен қызметкерлер ауысымы қарастырылуы мүмкін. Бастапқы деңгей белгіленгеннен кейін мақсатты көрсеткіштер кезең-кезеңімен бекітіледі.

7. Кәсіпорындарға арналған басқарушылық ұсыныстар

Бірінші ұсыныс – нарықтық сигналдарды тұрақты бақылау. Компания ай сайын клиенттердің пікірлерін, сатылым өзгерісін, бәсекелестердің ұсыныстарын және негізгі шығындарды талдауы керек. Бұл бақылау көлемі шағын кәсіпорындарда қарапайым кестеден басталуы мүмкін; басты талап – деректердің тұрақты жиналуы және шешімдерге әсер етуі.

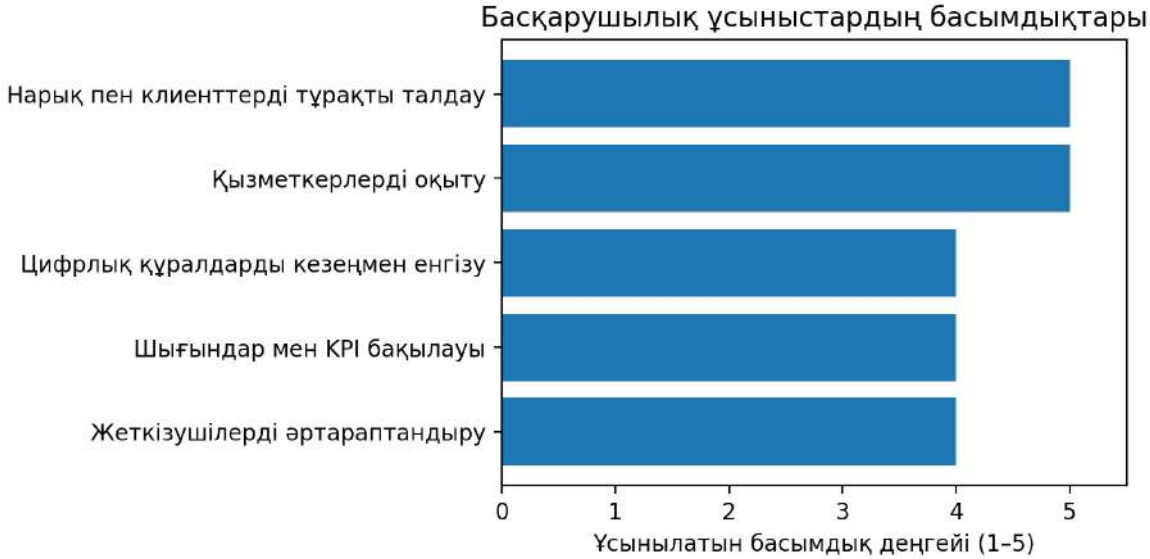
Екінші ұсыныс – бәсекелік артықшылықты нақтылау. Кәсіпорын өз клиентіне не ұсынатынын анық көрсетуі қажет: төмен баға, жоғары сапа, жылдам жеткізу, дараланған қызмет немесе сенімділік. Барлық бағытта бірдей үздік болуға тырысу ресурстарды шашыратып жіберуі мүмкін. Сондықтан компания негізгі құндылық ұсынысын анықтап, оны операциялық процестермен сәйкестендіруі тиіс.

Үшінші ұсыныс – шығындарды жүйелі басқару. Шығындарды қысқарту өнім сапасын немесе еңбек қауіпсіздігін нашарлатпауға тиіс. Материал шығынын, қор деңгейін, бос тұрып қалуды, қайталама жұмысты және энергия тұтынуды өлшеу арқылы шығынның нақты көздері анықталады. Әр өзгерістің ықпалы қаржылық нәтиже мен сапа көрсеткіштері қатарында бағалануы керек.

Төртінші ұсыныс – цифрлық құралдарды кезеңмен енгізу. Алдымен бір нақты мәселе таңдалып, пилоттық жоба жүргізіледі. Мысалы, тапсырыстарды өңдеу уақытын қысқарту немесе қоймадағы қателерді азайту. Жоба басталғанға дейін бастапқы көрсеткіштер тіркеліп, аяқталған соң нәтижелер салыстырылады. Пилоттың пайдасы дәлелденсе ғана жүйені басқа бөлімдерге тарату орынды.

Бесінші ұсыныс – қызметкерлердің құзыреттерін дамыту. Компания қызметкерлерге қажетті дағдыларды анықтап, қысқа оқыту бағдарламаларын, тәлімгерлікті және тәжірибелік жаттығуларды енгізе алады. Оқытудың нәтижесі тек қатысушылар санымен емес, жұмыс сапасының жақсаруы, қателердің азаюы немесе процестің жылдамдауы арқылы бағалануы тиіс.

Алтыншы ұсыныс – тәуекелдер мен жеткізу тізбегін басқару. Бір ғана жеткізушіге тәуелділік, шикізат бағасының құбылуы және жеткізу кідірісі кәсіпорынның тұрақтылығына қауіп төндіреді. Балама жеткізушілерді алдын ала бағалау, маңызды қорлардың ең төменгі деңгейін белгілеу және төтенше жағдайға арналған әрекет жоспарын әзірлеу тәуекелді азайтуға көмектеседі.



2-сурет – Басқарушылық ұсыныстардың ұсынылатын басымдықтары (авторлық бағалау)

Ұсыныстарды іске асыру үшін қысқа мерзімді және орта мерзімді жоспар жасаған дұрыс. Алғашқы кезеңде бастапқы көрсеткіштер мен негізгі проблемалар анықталады. Келесі кезеңде жауапты тұлғалар, бюджет және мақсатты көрсеткіштер бекітіледі. Соңында нәтижелер жоспарланған мәндермен салыстырылып, тиімділігі дәлелденген шаралар тұрақты басқару процесіне енгізіледі. Мұндай цикл кәсіпорынға өзгерістерді бақылауға және ресурстарды нәтижесі жоғары бағыттарға бөлуге мүмкіндік береді.

Қорытынды

Зерттеу нәтижелері нарықтық өзгерістер жағдайында кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігі өзара байланысты бірнеше басқарушылық бағытқа тәуелді екенін көрсетті. Оларға стратегиялық бейімделу, операциялық тиімділік, шығындарды бақылау, цифрлық технологияларды орынды қолдану, инновация және кадрлық әлеуетті дамыту жатады. Қазіргі

әдебиеттер бәсекеге қабілеттілікті стратегия мен операциялық мүмкіндіктердің бірлігі ретінде қарастыру қажеттігін негіздейді [1; 4].

OECD және World Economic Forum материалдары цифрландыру, өнімділік және дағдыларды дамыту мәселелерінің өзектілігін көрсетеді [2; 3; 5]. Сонымен бірге бұл деректерді Қазақстандағы әрбір кәсіпорынға автоматты түрде қолдануға болмайды: нақты нәтиже компанияның саласына, көлеміне, ресурстарына және басқару сапасына байланысты. Осы себепті ұйымдар жалпы халықаралық үрдістерді өздерінің ішкі көрсеткіштерімен салыстырып, дәлелге негізделген шешім қабылдауы қажет.

Мақаланың қолданбалы нәтижесі ретінде нарықты бақылау, бәсекелік құндылықты нақтылау, шығындарды өлшеу, цифрлық жобаларды пилот арқылы сынау, қызметкерлерді оқыту және жеткізу тәуекелдерін азайту жөніндегі ұсыныстар жүйеленді. Зерттеудің шектеуі – бастапқы сауалнама мен нақты компанияның қаржылық деректері қолданылмағаны. Болашақ зерттеулерде Қазақстанның белгілі бір саласындағы кәсіпорындардан дерек жинап, ұсынылған көрсеткіштердің бәсекеге қабілеттілік нәтижелерімен байланысын статистикалық әдістер арқылы тексеруге болады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР

1. Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. International Journal of Production Economics, 2022, Vol. 243, Article 108316. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316
2. OECD. Digitalisation of SMEs. OECD Topics, accessed 2026. https://www.oecd.org/en/topics/digitalisation-of-smes.html
3. OECD. OECD Compendium of Productivity Indicators 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. https://doi.org/10.1787/b024d9e1-en
4. Pundziene, A., Nikou, S., & Bouwman, H. The nexus between dynamic capabilities and competitive firm performance: the mediating role of open innovation. European Journal of Innovation Management, 2022, 25(6), 152–177. https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0356
5. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/
6. KASE,2025 жылғы аудиттелген есептлік және 2024 жылмен салыстыру https://kase.kz/ru/information/news/show/1566290

УДК 336.14:004.9
https://doi.org/10.5281/zenodo.23761923

ОЦЕНКА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН ЗА 1991-2023 ГОДЫ

ТАСТУБАЕВА Г.Б.
магистрант Казахского агротехнического исследовательского университета имени С.Сейфулина, Астана, Казахстан

МАУИНА Г.А.
кандидат экономических наук, ассоциированный профессор Казахского агротехнического исследовательского университета имени С.Сейфулина, Астана, Казахстан

Значимую роль в формировании и развитии экономической структуры современного общества определяет государственное регулирование.

Одним из наиболее важных механизмов экономического и социального регулирования является государственный бюджет. Государственный бюджет как совокупность экономических отношений имеет объективный характер.

В этой связи, задачей статистики государственного бюджета является характеристика его основных показателей, определяющих содержание бюджетной политики и обусловлена:

- общей величиной доходов и расходов;
- размером дефицита/профицита;
- структурой доходов;
- структурой расходов;
- источниками финансирования бюджетного дефицита;
- размерами государственного долга.

Система статистических показателей государственного бюджета соответствует передовой международной практике и отражает сущность экономических операций. Различают экономические операции по экономическим признакам и целевому назначению. Статистические показатели государственного бюджета также выполняют аналитическую и контрольную функции.

Статистический данные подготовлены по результатам работы с историческими документами в Национальном архиве Республики Казахстан за 1991-2023 годы и проведены с соблюдением требований передового международного опыта, в частности по сопоставимости и согласованности данных по уровням бюджетов и различий налогово-бюджетной политики в разные годы.

Надеемся, что публикация позволит читателям сформировать профессиональное суждение по статистике государственного бюджета и заложит основы дальнейшего изучения макроэкономической статистики и бюджетного анализа.

Экономические показатели статистики государственного бюджета современного Казахстана отмечаются преемственностью функций Министерства финансов предыдущих десятилетий, а также проведением рыночно-ориентированных реформ, разработкой и совершенствованием Бюджетного и Налогового кодексов с применением передовых цифровых сервисов.

Учитывая тренды изменений в политической, экономической, социально-культурной сферах и поиском новых инструментов по гармонизации запросов гражданского общества и органов государственного управления подготовлено настоящая публикация.

Надеемся, что дальнейшее развитие новых форматов обнародования статистики государственного бюджета в историческом аспекте послужит интересам каждого гражданина и общества в целом.

Для ознакомления пользователей с практическими аспектами проводимой работы издан статистический сборник на государственном, русском и английском языках «Статистика государственного бюджета Республики Казахстан за 1991-2023 годы» (размещен на сайте ЕПИР ГО по ссылкам

https://www.gov.kz/memleket/entities/minfin/documents/details/716903?lang=ru.

Публикация подготовлена с охватом теоретического, статистического, аналитического материала и списком литературы для самостоятельного изучения пользователей, что позволит заложить основы знаний и сформировать профессиональное суждение.

УДК 332.1
https://doi.org/10.5281/zenodo.23761932

ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРУКТУРЫ БОГАТСТВА В КАЗАХСТАНЕ: ТЕНДЕНЦИИ, ВЫЗОВЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА
Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

FAYEZ WAZANI ABDUL WALID
Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

АВДУ АЛИЯ БАЗАРКЫЗЫ
Докторант, Карагандинский университет Казпотребсоюза, Караганда, Казахстан

Аннотация. *Исследуется различие между распределением текущих доходов и накопленного богатства в Казахстане. На основе опубликованных исследований и международных статистических источников сопоставлены тенденции неравенства, выявлены структурные, институциональные и территориальные факторы. Предложена авторская многоуровневая модель политики расширения доступа к активам, продуктивной занятости и качественным общественным услугам. Результаты указывают на необходимость одновременного мониторинга доходов, собственности и возможностей накопления капитала. Приведенные оценки относятся к различным статистическим методологиям и не должны объединяться в один временной ряд.*

Ключевые слова: *Казахстан; богатство; имущественное неравенство; доходы; коэффициент Джини; человеческий капитал; государственная политика; перераспределение.*

Распределение богатства отражает накопленные активы домохозяйств за вычетом обязательств, тогда как распределение доходов описывает поток заработков, трансфертов и доходов от капитала за период. Их смешение приводит к ошибочным выводам о социальной структуре. Для Казахстана этот вопрос особенно значим ввиду высокой роли сырьевых отраслей, пространственных различий и неодинакового доступа к финансовым и образовательным ресурсам [1–4].

Цель исследования — систематизировать доступные сведения о динамике распределения доходов и богатства в Казахстане, объяснить механизмы дифференциации и обосновать комплекс государственных мер. Гипотеза: снижение устойчивого имущественного неравенства требует не только перераспределения текущих доходов, но и расширения доступа домохозяйств к производительным активам и накоплению капитала.

Применены сравнительный анализ, структурно-факторная группировка, концептуальное моделирование и сопоставление статистических определений. Эмпирическая основа: показатели World Development Indicators, Poverty and Equity Assessment Всемирного банка, а также рецензируемые публикации с идентификаторами DOI [1–6]. Индекс Джини приводится в шкале 0–100. Оценки долей богатства и доходов верхних групп взяты из международного обзора и основаны на корректировках обследований; они не являются прямыми данными национального обследования имущества.

Методологическое ограничение: в международных публикациях встречаются несовпадающие значения Джини за одинаковые годы вследствие разных источников, концепций благосостояния и пересмотров. Поэтому показатели из разных рядов не интерпретируются как единая динамика.

Таблица 1 — Динамика коэффициента Джини по данным World Development Indicators [1]

Год	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Джини, пункты	27,2	27,5	27,8	28,0	28,7	29,2

Между 2016 и 2021 гг. показатель вырос на 2,0 пункта. Это указывает на повышение измеряемой дифференциации в данном ряду, но само по себе ничего не говорит о динамике стоимости имущества.

Таблица 2 — Сопоставление распределения доходов и богатства (оценки за 2021 г.) [2]

Показатель	Верхний 1%	Нижние 50%
Доля совокупного дохода	около 15%	сопоставима с долей верхнего 1%
Доля совокупного богатства	около 30%	около 5%

Концентрация активов значительно выше, чем можно заключить из одного индекса неравенства текущих доходов. Эти оценки приблизительны, методологически отличаются от обследований домохозяйств и требуют осторожной интерпретации.

В докладе Всемирного банка за 2024 г. подчеркиваются различия между городом и селом: оценки бедности 11,4% для сельской и 6,6% для городской местности, а также высокая уязвимость детей и многодетных семей [3]. Эти показатели описывают бедность, а не непосредственно распределение богатства.

Таблица 3 — Факторы имущественной дифференциации и механизмы влияния

Фактор	Механизм	Индикатор мониторинга
Сырьевая специализация	Концентрация капитальных доходов и различия в производительности	Доля доходов от собственности; региональная структура ВРП
Рынок труда	Разрыв в оплате и стабильности занятости	Медианная заработная плата; доля низкооплачиваемой занятости
Жилье и земля	Неодинаковый доступ к активам и росту их стоимости	Доля собственников жилья; жилищная нагрузка
Финансовая доступность	Различия в сбережениях и стоимости кредитов	Финансовые активы и долговая нагрузка по квинтилям
Образование	Различия в будущих трудовых доходах	Качество обучения по регионам
Фискальная система	Изменение располагаемых доходов через налоги и трансферты	Джини до и после трансфертов

Исследование Howie и Atakhanova показывает, что сырьевой бум способен при определенных условиях сокращать доходное неравенство через рынок труда и трансферты [4]. Shahbaz и соавторы рассматривают финансовое развитие, образование и иностранные инвестиции как значимые детерминанты распределения доходов [5]. Следовательно, влияние сырьевого сектора неоднозначно: оно зависит от распределения ренты, занятости и качества институтов.

Таблица 4 — Направления государственной политики и критерии результата

Направление	Предлагаемая мера	Ожидаемый результат / метрика

Налоги и трансферты	Оценка адресности поддержки и распределительного эффекта налогов	Сокращение бедности и Джини располагаемых доходов
Человеческий капитал	Приоритетное финансирование качества школ и профессионального образования в отстающих регионах	Снижение разрывов в образовательных результатах
Накопление активов	Прозрачные программы сбережений и доступного жилья с проверкой адресности	Рост чистых активов нижних квинтилей
Конкуренция и МСП	Устранение барьеров входа и расширение доступа к закупкам	Рост продуктивной занятости и доходов МСП
Региональная политика	Инфраструктура и экономическая диверсификация	Сокращение межрегиональных различий
Статистика	Регулярные обследования активов, долгов и наследования	Публикация сопоставимого распределения чистого богатства

Предлагается модель «ДОСТУП–ДОХОД–АКТИВЫ–КОРРЕКЦИЯ» (ДДАК). Ее научно-прикладная особенность состоит в разделении четырех взаимосвязанных контуров: (I) равенство стартовых возможностей; (II) формирование трудовых и предпринимательских доходов; (III) преобразование доходов в чистые активы; (IV) оценка распределительных эффектов и адаптация политики. Логика авторской модели ДДАК:

I. ДОСТУП: образование, здоровье, инфраструктура, финансовые услуги
↓
II. ДОХОД: производительность, занятость, предпринимательство
↓
III. АКТИВЫ: сбережения, жилье, бизнес-капитал минус долги
↓
IV. КОРРЕКЦИЯ: налоги, трансферты, антимонопольные меры, мониторинг
↺ Обратная связь по регионам и доходно-имущественным группам

Для аналитической оценки предлагается панель показателей: G_γ — Джини располагаемых доходов; S_1 — доля чистого богатства верхнего 1%; W_{50} — доля чистого богатства нижних 50%; A — доля домохозяйств с положительными чистыми активами; M — показатель межрегионального разрыва. Улучшение оценивается по снижению G_γ и S_1, росту W_{50} и A и сокращению M при неизменной методологии измерения.

Интегральный индекс может рассчитываться только после нормирования и обоснования весов: $I = w_1(1-G_\gamma^*) + w_2(1-S_1^*) + w_3W_{50}^* + w_4A^* + w_5(1-M^*)$, где звездочка обозначает нормированный показатель, сумма весов равна единице. Это авторская конструкция для последующей апробации, а не рассчитанный эмпирический индекс Казахстана.

Полученные результаты согласуются с исследованиями, подчеркивающими роль институтов, финансового развития, образования и региональной структуры экономики [4–6]. Однако сравнительно невысокий индекс Джини по доходам не следует трактовать как доказательство низкой концентрации капитала. Обследования доходов могут недостаточно полно учитывать наиболее обеспеченные группы, тогда как оценки имущества чувствительны к оценке недвижимости, бизнеса, долгов и зарубежных активов [2].

Для проверки результативности предложенной модели целесообразно использовать пилотные региональные программы с контрольными группами и оценкой распределительных эффектов до и после вмешательства. Необходимо различать краткосрочное уменьшение бедности и долгосрочное расширение владения активами. Политика должна учитывать

бюджетные ограничения, инфляционные риски и вероятность нецелевого субсидирования состоятельных домохозяйств.

Богатство домохозяйства определяется как сумма рыночной стоимости финансовых и нефинансовых активов за вычетом обязательств. При сравнении групп населения необходимо учитывать стоимость недвижимости, земельных участков, предпринимательского капитала, депозитов, ценных бумаг и долгов. Различия между этими компонентами важны для Казахстана: собственность на жилье не эквивалентна ликвидным накоплениям, а владение бизнесом предполагает специфические риски оценки и концентрации.

Коэффициент Джини по текущим доходам не является достаточным статистическим представлением распределения богатства. Даже при сравнительно равномерном распределении заработков исторически накопленные активы могут быть сконцентрированы у небольшой части населения. Это объясняется различиями в стартовом капитале, наследовании, доступе к кредиту, способности диверсифицировать портфель и динамике стоимости активов.

В исследовательском дизайне необходимо отдельно фиксировать единицу наблюдения: индивид, домохозяйство или взрослое население. Для статистической проверки следует обеспечить сопоставимость цен, валют, периода наблюдения и состава активов [1–3].

Сопоставимый ряд Всемирного банка для 2016–2021 гг. демонстрирует рост индекса Джини с 27,2 до 29,2 пункта. Эта динамика указывает на изменение распределения измеряемого благосостояния в используемом обследовании, но не дает оснований утверждать, что концентрация чистых активов изменялась в той же пропорции [1].

Особенность интерпретации заключается в том, что индикаторы доходов и потребления отражают разные аспекты жизненного уровня. В периоды инфляционных шоков домохозяйства могут поддерживать потребление за счет сбережений или долга; следовательно, показатели потребления способны реагировать на кризис иначе, чем денежные доходы и богатство.

В исследовании целесообразно использовать три параллельных ряда: доходное неравенство, уровень относительной и абсолютной бедности, а также концентрацию активов. Только их совместное рассмотрение позволяет отличить снижение бедности от расширения имущественных возможностей.

Пространственное неравенство Казахстана связано с неоднородностью отраслевой структуры, уровнем урбанизации, плотностью экономической активности и доступностью качественных общественных услуг. В крупных городах концентрируются высокооплачиваемые рабочие места и финансовые активы; в малых городах и сельских районах структура занятости иная, а стоимость недвижимости может расти медленнее.

Согласно оценке Всемирного банка, сельская бедность выше городской, что свидетельствует о необходимости пространственно адресной политики [3]. Однако агрегированные региональные показатели не позволяют автоматически заключить, что все жители богатого региона располагают значительными активами.

Исследование Temerbulatova и соавторов подтверждает неоднородность связи между экономическим ростом и неравенством по регионам. Следовательно, единый универсальный пакет мер без учета региональных условий может иметь различную результативность [6].

Сырьевые доходы оказывают противоречивое влияние на распределение благосостояния. С одной стороны, расширение налоговой базы и государственного финансирования образования, здравоохранения и инфраструктуры способно поддерживать доходы широких групп. С другой стороны, концентрация капиталоемких активов, высокая волатильность мировых цен и территориальная локализация добычи могут усиливать различия в возможностях накопления собственности.

Howie и Atakhanova показали на материалах Казахстана, что воздействие сырьевого бума на доходное неравенство зависит от каналов рынка труда, институционального качества

и социальных расходов [4]. Этот вывод нельзя напрямую переносить на распределение накопленного богатства: доход от труда и владение производственным капиталом представляют разные распределительные процессы.

Межпоколенческое измерение государственной политики предполагает оценку того, превращаются ли невозобновляемые природные ресурсы в устойчивые общественные и частные активы. Критерием следует считать не только объем бюджетных трансфертов, но и доступность образования, качество инфраструктуры и устойчивость ненефтяной занятости.

Финансовая инклюзия может снижать барьеры входа в предпринимательство и накопление сбережений, но ее распределительный эффект неоднозначен. Доступность кредитов при низкой финансовой грамотности способна увеличить долговую нагрузку и снизить чистое богатство. Поэтому государственная политика должна различать расширение кредитования и улучшение финансовой устойчивости домохозяйств.

Для нижних имущественных групп приоритетны безопасные сберегательные инструменты, снижение транзакционных издержек, защита прав потребителей и программы повышения финансовой грамотности. Для среднего слоя важны доступ к долгосрочному капиталу, качественному жилью и инструментам диверсификации.

Эмпирическая оценка должна учитывать медианное отношение долга к располагаемому доходу, долю ликвидных активов, наличие просроченной задолженности и устойчивость семейного бюджета к потере дохода. Рост числа кредитных договоров сам по себе не доказывает улучшения имущественного положения.

Человеческий капитал выступает посредником между исходным социальным положением и возможностью формирования активов. Образование повышает потенциал производительности труда, однако его экономическая отдача зависит от качества рабочих мест, структуры спроса и территориальной мобильности населения.

Для анализа неравенства возможностей полезно различать факторы, находящиеся вне контроля индивида, и результаты собственных решений. Семейное происхождение, доступность школ, качество медицинской помощи и инфраструктурные условия создают неодинаковые стартовые позиции.

Политика равенства возможностей должна сочетать раннее развитие детей, адресную поддержку школ в уязвимых территориях, профессиональную переподготовку и прозрачные механизмы доступа к высокопроизводительной занятости. Отложенный эффект таких инвестиций требует многолетнего горизонта оценки.

Распределительное воздействие бюджетной системы следует оценивать по изменению благосостояния до и после налогов и трансфертов. Наличие социальных расходов не гарантирует их прогрессивности: универсальные субсидии иногда предоставляют больший абсолютный выигрыш обеспеченным группам, если те потребляют больше субсидируемых услуг.

Для повышения адресности необходимо сочетать проверку нуждаемости с защитой от ошибок исключения. Излишне жесткие критерии могут лишать поддержки работающие семьи с нестабильными доходами. При оценке следует учитывать административные издержки, охват, точность назначения и стимулы к формальной занятости. Особое значение имеет оценка распределительных последствий косвенных налогов и тарифных решений. Для малообеспеченных домохозяйств расходы на базовые товары составляют большую долю бюджета; поэтому изменение потребительских цен может существенно влиять на реальный уровень жизни.

Предложенная модель ДДАК связывает четыре уровня: доступ к базовым возможностям; создание трудового и предпринимательского дохода; превращение доходов в чистые активы; корректирующее воздействие институтов и государственной политики. Ее отличительная черта — обязательное разделение текущих потоков и накопленных запасов.

Гипотеза H1: улучшение доступа к качественным общественным услугам повышает устойчивость трудовых доходов в долгосрочном периоде. Гипотеза H2: при прочих равных финансовая грамотность и доступ к безопасным сбережениям увеличивают вероятность положительного чистого богатства. Гипотеза H3: адресные трансферты снижают краткосрочную бедность, но их влияние на накопление активов зависит от устойчивости занятости. Гипотеза H4: пространственная доступность инфраструктуры ослабляет региональную зависимость возможностей накопления. Проверка требует панельных или повторных обследований, контроля возраста, образования, состава семьи и региональных цен, а также анализа чувствительности результатов.

Для мониторинга предлагается использовать сбалансированную систему индикаторов: коэффициент Джини по доходам; долю доходов нижних 40%; долю домохозяйств с положительными ликвидными сбережениями; медианный объем чистых активов; отношение долга к доходу; долю населения с доступом к качественным общественным услугам. При наличии микроданных рассчитываются доли верхнего 1%, верхних 10% и нижних 50% в совокупном чистом богатстве. Их нельзя заменять распределением заработной платы или банковских депозитов: каждый из этих показателей охватывает только часть имущественной структуры.

Важен принцип двойной отчетности: отдельно публиковать результаты по стране в целом и по региональным, возрастным, городским и сельским группам. Это позволяет выявлять ситуации, когда улучшение среднего показателя скрывает ухудшение положения отдельных групп.

Первый этап — инвентаризация статистических источников и создание согласованного набора определений доходов, активов и обязательств. Важно определить границы конфиденциального использования административных данных и порядок их сопоставления с выборочными обследованиями.

Второй этап — региональные пилоты, объединяющие поддержку занятости, финансовую грамотность и доступ к базовым услугам. Пилоты следует проектировать с заранее определенными показателями и сопоставимыми контрольными территориями.

Третий этап — оценка эффектов через 12, 24 и 36 месяцев и масштабирование лишь тех мер, которые показывают устойчивые результаты. Рекомендуется отдельно измерять эффект на бедность, трудовые доходы, долговую нагрузку и накопление чистых активов. Основное ограничение состоит в неполноте общедоступных сопоставимых микроданных о чистом богатстве домохозяйств Казахстана. Международные модельные оценки полезны для выявления возможной концентрации, но зависят от допущений об оценке верхних процентилей, валютных курсах и стоимости неликвидных активов. Перспективным направлением является построение региональной панели с учетом состава домохозяйств, межпоколенческой мобильности, стоимости жилья и долговой нагрузки. Отдельный исследовательский вопрос — насколько устойчивость сбережений зависит от инфляции и изменения реальной заработной платы.

Заключение

1. Динамика Джини по ряду WDI за 2016–2021 гг. свидетельствует об увеличении неравенства измеряемых доходов на 2,0 пункта; вывод не распространяется автоматически на имущественное неравенство [1].

2. Международные оценки за 2021 г. указывают на высокую концентрацию чистого богатства: около 30% у верхнего 1% и около 5% у нижних 50% [2].

3. Ключевые каналы дифференциации — структура экономики, различия производительности труда, доступ к качественному образованию, финансированию и активам, а также эффективность перераспределения [3–6].

4. Предложена авторская модель ДДАК, объединяющая формирование возможностей, доходов, активов и обратную связь государственной политики. Ее эмпирическая валидация требует согласованных микроданных.

5. Приоритетом государственной политики должно стать не только перераспределение текущих доходов, но и расширение возможностей устойчивого накопления активов нижними и средними имущественными группами.

ЛИТЕРАТУРА

1. World Bank. World Development Indicators: Gini index, Kazakhstan. URL: https://databank.worldbank.org/reports.aspx?country=KAZ&series=SI.POV.GINI&source=2
2. World Bank. Poverty and Equity Brief: Kazakhstan. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099131501062539519/pdf/IDU-bb40126f-2ebc-4946-b5ea-9b797b47f5da.pdf
3. World Bank. Kazakhstan Poverty and Equity Assessment 2024: press release. 12.12.2024.https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/12/12/kazakhstan-poverty-and-equity-assessment-2024
4. Howie P., Atakhanova Z. Resource boom and inequality: Kazakhstan as a case study // Resources Policy. DOI: 10.1016/j.resourpol.2013.11.004.
5. Shahbaz M., Bhattacharya M., Mahalik M. K. Finance and income inequality in Kazakhstan: evidence since transition with policy suggestions // Applied Economics. 2017. Vol. 49, № 52. P. 5337–5351. DOI: 10.1080/00036846.2017.1305095.
6. Temerbulatova Z., Mukhamediyev B., Zhidebekkyzy A., Bilan S. Regional disparities and dual dynamics: Economic growth and income inequality in Kazakhstan // Economics and Sociology. 2024. Vol. 17, № 2. DOI: 10.14254/2071-789X.2024/17-2/12.

УДК 005.4:005.591.4
https://doi.org/10.5281/zenodo.23761936

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ, КЛАССИФИКАЦИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ

ТУРАРОВ АРЫСТАН
Магистрант 1 курса факультета экономики и бизнеса
Алматинского технологического университета

Научный руководитель — к.э.н., доцент **УРКУМБАЕВА А.Р.**
Алматы, Қазақстан

Аннотация. *В статье рассматривается роль бизнес-процессов в обеспечении результативности современной организации. Раскрывается содержание понятия «бизнес-процесс», рассматриваются его ключевые характеристики и основные подходы к классификации. На основе обобщения зарубежных публикаций IBM, Microsoft, TechTarget и HEFLO анализируется управление бизнес-процессами (Business Process Management, BPM), его жизненный цикл, значение процессного моделирования и автоматизации. Особое внимание уделено взаимосвязи основных, вспомогательных и управленческих процессов, а также необходимости их постоянного мониторинга и улучшения. Сформулирован вывод о том, что эффективное управление бизнес-процессами должно рассматриваться не как разовая процедура, а как непрерывная управленческая деятельность, объединяющая людей, технологии, данные и стратегические цели организации.*

Ключевые слова: *бизнес-процесс, управление бизнес-процессами, BPM, оптимизация, автоматизация, процессное управление, моделирование, эффективность, цифровизация.*

Введение. Современная организация представляет собой систему взаимосвязанных действий, решений, ресурсов и информационных потоков. Несмотря на различия между отраслями, практически любая компания ежедневно осуществляет повторяющиеся последовательности операций: принимает заказы, закупает ресурсы, производит товары или оказывает услуги, взаимодействует с клиентами, управляет персоналом и финансами. Совокупность таких взаимосвязанных действий формирует бизнес-процессы. Именно через процессы стратегия организации преобразуется в конкретные результаты.

Актуальность процессного подхода обусловлена тем, что традиционное управление по функциональным подразделениям не всегда позволяет увидеть полный путь создания ценности для клиента. Один результат может зависеть сразу от нескольких подразделений, а задержка на одном участке способна ухудшить эффективность всей цепочки. Поэтому объектом управления становится не только отдельная операция или подразделение, но и сквозной процесс от исходного запроса до конечного результата.

В зарубежной литературе Business Process Management рассматривается как систематический подход к обнаружению, моделированию, анализу, измерению, совершенствованию и оптимизации повторяемых процессов [1; 2].

Такой подход позволяет связать операционную деятельность со стратегическими целями и создать основу для непрерывного улучшения. Цель настоящей статьи состоит в систематизации основных представлений о бизнес-процессах и определении современных направлений их совершенствования на основе зарубежных источников.

1. Сущность и характеристики бизнес-процесса

TechTarget определяет бизнес-процесс как действие либо совокупность действий, направленных на достижение конкретной организационной цели и получение устойчивого результата [3]. В этом определении принципиально важно наличие цели и результата: процесс не является простым перечнем выполняемых работ. Он имеет определенный вход,

последовательность преобразований и выход, который представляет ценность для внутреннего или внешнего потребителя.

Практически полезно рассматривать бизнес-процесс как преобразование входа в выход при использовании ресурсов и соблюдении определенных правил. Входом может выступать заказ клиента, информация, сырье, заявка сотрудника или финансовый документ. В ходе процесса вход преобразуется посредством действий работников, информационных систем и оборудования. Выходом становится товар, услуга, принятое решение, отчет или иной измеримый результат.

К важным характеристикам бизнес-процесса относятся повторяемость, наличие ответственных лиц, последовательность операций, измеримость и ориентация на результат. Для эффективного управления необходимо понимать, кто является владельцем процесса, какие ресурсы ему требуются, где находятся точки принятия решений и по каким показателям можно определить качество выполнения. Отсутствие такой прозрачности затрудняет поиск причин задержек, дублирования функций и необоснованных затрат.

Следовательно, процессный подход переносит внимание с вопроса «что делает подразделение?» на вопрос «какой результат создается, каким путем он создается и кто отвечает за весь путь его получения?». Это позволяет рассматривать деятельность организации как единую систему, а не как набор изолированных функций.

2. Классификация бизнес-процессов

Одним из распространенных подходов является разделение бизнес-процессов на основные, вспомогательные и управленческие. HEFLO характеризует основные процессы как деятельность, непосредственно создающую ценность для клиента: производство, продажи, доставка, предоставление услуги и послепродажное обслуживание [4]. Вспомогательные процессы не обязательно создают ценность непосредственно для покупателя, однако обеспечивают условия для стабильного функционирования основных процессов. К ним относятся управление персоналом, IT-поддержка, финансовое обеспечение, закупки и содержание инфраструктуры. Управленческие процессы связаны с планированием, контролем, измерением результатов, управлением рисками и согласованием деятельности со стратегией.

Такое разделение является условным и зависит от специфики организации. Например, техническое обслуживание автомобилей для обычной торговой компании может быть вспомогательным процессом, тогда как для транспортной организации оно способно стать частью основной деятельности. Следовательно, классификация должна учитывать бизнес-модель и способ создания ценности конкретной компании.

Таблица 1 - Классификация бизнес-процессов по HEFLO

Вид процесса	Назначение	Примеры
Основные	Создание и доставка ценности клиенту	продажи, производство, доставка, обслуживание
Вспомогательные	Обеспечение ресурсов и условий для основных процессов	HR, IT, финансы, закупки
Управленческие	Планирование, контроль и согласование деятельности со стратегией	бюджетирование, KPI, риск-менеджмент, аудит

Представленная классификация показывает, что эффективность компании зависит не только от основных операций. Если кадровые, информационные или финансовые процессы работают медленно, проблемы неизбежно распространяются на клиентский результат. Поэтому управление процессами должно учитывать их взаимозависимость.

3. Управление бизнес-процессами и цикл BPM

Business Process Management представляет собой системный подход к управлению повторяемыми процессами. IBM подчеркивает, что BPM шире управления отдельными задачами и отличается от проектного управления ориентацией на повторяемые процессы, а не на единичную инициативу [1]. Его задача заключается не только в описании процесса, но и в постоянном поиске возможностей повышения эффективности.

Microsoft описывает жизненный цикл BPM как последовательность планирования, проектирования, моделирования, внедрения, мониторинга и оптимизации [2]. На первом этапе определяется проблема и желаемый результат. Далее проектируется целевой процесс, фиксируются роли, правила и последовательность действий. Моделирование позволяет представить процесс в наглядном виде. После внедрения необходимо наблюдать за фактическим выполнением, сопоставлять результаты с показателями и корректировать процесс.

Таким образом, BPM имеет циклическую природу. Завершение внедрения не означает завершения работы с процессом. Изменение требований клиентов, законодательства, технологий и внутренних условий приводит к необходимости повторного анализа. Такой подход особенно важен в цифровой экономике, где процессы должны быстро адаптироваться к новым каналам взаимодействия и информационным системам.

4. Моделирование бизнес-процессов

Моделирование является одним из центральных инструментов процессного управления. IBM рассматривает process modeling как создание визуального представления бизнес-процесса, позволяющего получить целостное понимание рабочего потока и определить возможности его улучшения [5]. Визуальная модель помогает увидеть последовательность операций, точки передачи информации, роли участников и места принятия решений.

Особое значение имеет стандарт BPMN (Business Process Model and Notation). Согласно IBM, BPMN предназначен для графического представления бизнес-процессов и помогает создать общий язык взаимодействия между бизнес-аналитиками, разработчиками и пользователями [6]. Это снижает риск различного понимания одного и того же процесса разными участниками.

На практике целесообразно моделировать как существующее состояние процесса (as-is), так и целевое состояние (to-be). Сравнение двух моделей позволяет определить операции, которые не создают дополнительной ценности, лишние согласования, повторный ввод данных и чрезмерно длинные маршруты документов. После этого организация может сформировать план преобразований.

5. Оптимизация и автоматизация бизнес-процессов

Оптимизация предполагает целенаправленное изменение процесса с целью улучшения его результата. Основными критериями могут выступать продолжительность цикла, стоимость операции, количество ошибок, производительность, уровень удовлетворенности клиента и соблюдение нормативных требований. При этом нельзя оценивать процесс только по одному показателю: сокращение времени обработки заказа, например, не должно приводить к росту числа ошибок.

Автоматизация является одним из инструментов оптимизации, но не должна рассматриваться как ее полная замена. Если неэффективный процесс просто перенести в информационную систему без предварительного анализа, организация может лишь ускорить выполнение ненужных или избыточных операций. Поэтому сначала необходимо определить проблемные участки, упростить маршрут, стандартизировать правила и только после этого выбирать подходящую технологию.

IBM выделяет среди BPM интеграционно-ориентированные, человеко-ориентированные и документно-ориентированные сценарии [1]. Интеграционно-ориентированный подход применяется там, где необходимо связать информационные

системы; человеко-ориентированный сохраняет существенную роль сотрудников и решений, принимаемых человеком; документно-ориентированный применяется к процессам, в которых центральное значение имеют документы, их согласование и контроль.

Современная автоматизация позволяет передавать системе повторяемые действия, автоматически назначать задачи, контролировать сроки, синхронизировать данные и формировать уведомления. Однако сложные решения, требующие экспертной оценки или учета нестандартной ситуации, часто должны оставаться под контролем человека. Следовательно, наиболее эффективной является не максимальная, а рациональная автоматизация.

6. Показатели эффективности бизнес-процессов

Управление процессами невозможно без измерения результатов. Показатели должны быть связаны с целью конкретного процесса. Для производственного процесса это может быть производительность и доля брака; для продаж — конверсия и длительность цикла сделки; для клиентского сервиса — время ответа, доля решенных обращений и удовлетворенность клиента; для закупок — стоимость закупки, срок поставки и надежность поставщика.

Важно сочетать показатели результата и показатели самого процесса. Итоговый показатель показывает, достигнута ли цель, а процессный — где возникает проблема. Например, рост числа жалоб клиентов является сигналом результата, тогда как увеличение времени обработки обращений может указывать на конкретную причину ухудшения.

IBM отмечает значение мониторинга и аналитики для выявления узких мест и последующего улучшения процессов [1]. Регулярный анализ показателей позволяет перейти от реагирования на уже возникшие проблемы к их раннему обнаружению. Это делает процессное управление более предсказуемым и создает основу для постоянного совершенствования.

7. Проблемы внедрения процессного подхода

Несмотря на преимущества BPM, внедрение процессного подхода связано с организационными трудностями. Одной из них является сопротивление сотрудников изменениям. Если работники воспринимают новую систему только как инструмент контроля, внедрение может вызвать формальное соблюдение процедур без реального улучшения. Поэтому необходимо объяснять цели изменений и вовлекать сотрудников, которые непосредственно выполняют процесс.

Другой проблемой является фрагментация данных и информационных систем. Когда разные подразделения используют несвязанные решения, информация может дублироваться или обновляться с задержкой. В результате сквозной процесс становится непрозрачным. Для решения этой проблемы необходимо согласовывать информационные потоки и роли систем в общей архитектуре процесса.

Наконец, существует риск чрезмерного усложнения регламентов. Подробное описание процесса само по себе не гарантирует его эффективности. Регламентация должна помогать сотрудникам выполнять работу, а не создавать дополнительные бюрократические барьеры. Поэтому после внедрения необходимо оценивать не только соблюдение правил, но и реальный эффект для клиента и организации.

Заключение. Бизнес-процессы являются основой практической деятельности организации, поскольку именно через них ресурсы, информация и управленческие решения преобразуются в конечный результат. Зарубежные источники показывают, что современное понимание процессного управления выходит за рамки простого описания операций и включает моделирование, анализ, измерение, внедрение, мониторинг и постоянную оптимизацию [1; 2].

Ключевым условием эффективности является рассмотрение процессов как взаимосвязанной системы. Основные процессы создают ценность для клиента,

вспомогательные обеспечивают их ресурсами и инфраструктурой, а управленческие задают направление и контролируют результаты. Нарушение работы одного элемента может повлиять на всю цепочку.

Перспективным направлением развития процессного управления является сочетание стандартизации, визуального моделирования, автоматизации и аналитики. При этом цифровые инструменты должны внедряться после понимания логики процесса, а не заменять такой анализ. В результате BPM следует рассматривать как непрерывный управленческий цикл, который помогает организации быстрее адаптироваться к изменениям, снижать потери и повышать ценность для клиентов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. IBM. What is Business Process Management (BPM)? IBM Think. URL: https://www.ibm.com/think/topics/business-process-management (дата обращения: 05.10.2026).
2. Microsoft. Steps of Business Process Management. Microsoft Power Automate. URL: https://www.microsoft.com/en/power-platform/products/power-automate/topics/business-process/business-process-management-steps (дата обращения: 05.10.2026).
3. Pratt M. K., Roy M., McLaughlin E. What is Business Process? TechTarget. 2023. URL: https://www.techtarget.com/it-strategy/definition/business-process (дата обращения: 05.10.2026).
4. Delgado M. Types of Business Processes: Primary, Support, and Management. HEFLO. 2026. URL: https://www.heflo.com/blog/type-of-business-processes (дата обращения: 05.10.2026).
5. IBM. What is Process Modeling? IBM Think. URL: https://www.ibm.com/think/topics/process-modeling (дата обращения: 05.10.2026).
6. IBM. What is Business Process Modeling and Notation (BPMN)? IBM Think. URL: https://www.ibm.com/think/topics/bpmn (дата обращения: 05.10.2026).

ӘОЖ 658.11
https://doi.org/10.5281/zenodo.23761942

ТИІМДІ БИЗНЕС-ЖОБАНЫ ҚАЛЫПТАСТЫРУДЫҢ НЕГІЗГІ КЕЗЕҢДЕРІ

СЕЙТМАНОВ АЛМАС
«Экономика және бизнес» факультетының, 4 курс студенті
Алматы Технологиялық университеті

Ғылыми жетекші - э.ғ.к., қауымд. профессор **УРКУМБАЕВА А.Р.**
Алматы, Қазақстан

Аннотация. *Мақалада тиімді бизнес-жобаны қалыптастырудың негізгі кезеңдері кешенді түрде қарастырылады. Зерттеудің өзектілігі қазіргі нарық жағдайында кәсіпкерлік идеяны нақты экономикалық нәтижеге айналдыру үшін жүйелі жоспарлау қажеттілігімен байланысты. Жұмыста бизнес-идеяны қалыптастыру, нарықты және мақсатты аудиторияны зерттеу, бәсекелестік ортаны бағалау, бизнес-модельді таңдау, бизнес-жоспар әзірлеу, маркетингтік стратегияны құру, қаржылық жоспарлау және тәуекелдерді басқару кезеңдері талданады. Сонымен қатар жобаның экономикалық тиімділігін бағалау, инвестицияның өтелу мерзімін, залалсыздық нүктесін және ақша ағымын анықтау мәселелері қарастырылады. Зерттеу барысында цифрлық технологиялардың нарықты зерттеу, тұтынушылардың қажеттіліктерін анықтау, маркетингтік шешімдерді жетілдіру және бизнес-модельді сынақтан өткізу үдерісіндегі рөлі көрсетіледі.*

Бизнес-жобаны іске асыру барысында жоспарланған және нақты нәтижелерді салыстырудың, тұтынушылар пікірін ескерудің және қажет болған жағдайда жобаны өзгертіп отырудың маңызы айқындалады. Нәтижесінде бизнес-жобаның табыстылығы нарықтық сұранысқа, ресурстарды тиімді пайдалануға, қаржылық тұрақтылыққа, бәсекелік артықшылыққа және сапалы басқарушылық шешімдерге тәуелді екені негізделеді.

Кілт сөздер: *бизнес-жоба, кәсіпкерлік, бизнес-идея, бизнес-жоспар, нарық, маркетинг, мақсатты аудитория, қаржылық жоспар, тәуекел, тиімділік.*

КІРІСПЕ

Қазіргі экономикалық ортада кәсіпкерлік қызмет жаңа жұмыс орындарын қалыптастырудың, инновацияларды енгізудің және нарықтағы тұтынушылық қажеттіліктерді қанағаттандырудың маңызды тетіктерінің бірі болып табылады. Нарықтағы өзгерістердің жылдамдығы, тұтынушылардың талғамының өзгеруі және бәсекелестіктің күшеюі кәсіпкерлерден шешім қабылдаудың жоғары сапасын талап етеді. Осы жағдайда бизнес-жобаны алдын ала жоспарлау тек құжаттық рәсім емес, кәсіпкерлік шешімнің экономикалық негізділігін тексерудің маңызды құралына айналады [1].

Бизнес-жоба белгілі бір өнімді немесе қызметті нарыққа шығаруға бағытталған өзара байланысты іс-шаралар жүйесін білдіреді. Оның ерекшелігі – идеяны мақсаттармен, ресурстармен, мерзімдермен және күтілетін нәтижелермен байланыстыру. Жақсы әзірленген жоба кәсіпкерге қандай ресурстар қажет екенін, өнімнің кімге сатылатынын, қандай арналар арқылы ұсынылатынын және жобадан қандай қаржылық нәтиже күтілетінін алдын ала түсінуге мүмкіндік береді.

Зерттеудің мақсаты – тиімді бизнес-жобаны қалыптастырудың негізгі кезеңдерін жүйелеу және олардың жобаның нарықтық әрі қаржылық тұрақтылығына ықпалын анықтау. Осы мақсатқа жету үшін бизнес-идеяны қалыптастыру, нарықты зерттеу, мақсатты аудиторияны анықтау, бизнес-модельді әзірлеу, маркетингтік және қаржылық жоспарлау, тәуекелдерді бағалау және жобаның тиімділігін бақылау міндеттері қарастырылады.

Зерттеу нәтижелері

1-кесте. Бизнес-жобаны қалыптастыру кезеңдерінің қысқаша сипаттамасы

Кезең	**Негізгі міндет**	**Нәтиже**
1. Бизнес-идея	Мәселені және тұтынушы қажеттілігін анықтау	Өміршең бизнес-идея
2. Нарықты зерттеу	Сұраныс, бәсекелестер және бағаны талдау	Нарықтық негіздеме
3. Бизнес-модель	Құндылық пен табыс көздерін белгілеу	Бизнес-модель
4. Бизнес-жоспар	Маркетинг, операция және қаржы жоспарларын біріктіру	Іске асыру жоспары
5. Маркетинг	Баға, жарнама және өткізу арналары	Нарыққа шығу стратегиясы
6. Қаржы	Инвестиция, шығын, табыс және өтелуін есептеу	Қаржылық болжам
7. Тәуекел	Негізгі қауіптерді анықтау және азайту	Тәуекел картасы
8. Іске асыру	Нәтижелерді бақылау және түзету	Нақты бизнес-нәтиже

Бизнес-жобаны қалыптастырудың алғашқы және ең маңызды кезеңі – кәсіпкерлік идеяны анықтау. Идея кездейсоқ ой ретінде емес, нақты нарықтық мәселені шешетін ұсыныс ретінде қарастырылуы керек. Тұтынушы қандай мәселені бастан кешіріп отыр, қазіргі ұсыныстардың қандай кемшілігі бар және жаңа өнім осы қажеттілікті қалай жақсырақ қанағаттандырады деген сұрақтарға жауап берілуі тиіс. Идеяны бағалау кезінде кәсіпкердің білімі, тәжірибесі, қаржылық мүмкіндігі, материалдық ресурстары және серіктестік байланыстары ескеріледі [1].

Идеяны таңдаудың практикалық тәсілі ретінде бірнеше балама нұсқаны салыстыруға болады. Әр идея сұраныс деңгейі, бәсекелестік, бастапқы инвестиция, іске асыру күрделілігі және ықтимал табыс бойынша бағаланады. Мұндай тәсіл субъективті шешім қабылдау ықтималдығын азайтып, ең өміршең жобаны таңдауға жағдай жасайды.

Екінші кезең – нарықты зерттеу. Нарықтық зерттеу өнімге немесе қызметке деген нақты сұранысты анықтауға бағытталады. Бұл кезеңде нарық көлемі, өсу қарқыны, баға деңгейі, негізгі бәсекелестер, олардың артықшылықтары мен әлсіз жақтары, тұтынушылардың сатып алу мінез-құлқы зерттеледі. Маркетингтік шешімдер нақты деректерге сүйенген жағдайда ғана кәсіпкерлік тәуекелді төмендетуге болады [2].

Нарықты зерттеуде бастапқы және екінші реттік ақпараттарды пайдалануға болады. Бастапқы ақпарат сауалнама, сұхбат, бақылау немесе тестілік сатылым арқылы алынса, екінші реттік ақпарат статистикалық деректерден, салалық есептерден, ғылыми еңбектерден және ашық ақпарат көздерінен жинақталады. Екі тәсілді біріктіру нарық туралы неғұрлым толық түсінік қалыптастырады.

Нарықпен қатар мақсатты аудиторияны нақты анықтау қажет. Мақсатты аудитория – өнімді сатып алуға ең жоғары ықтималдығы бар тұтынушылар тобы. Оны жас шамасы, табыс деңгейі, географиялық орналасуы, өмір салты, қажеттіліктері және сатып алу әдеттері арқылы сипаттауға болады. Тұтынушы портретінің нақты болуы өнімді позициялау мен жарнамалық коммуникацияны тиімді ұйымдастыруға мүмкіндік береді [2].

Үшінші кезең – бизнес-модельді әзірлеу. Бизнес-модель кәсіпорынның тұтынушыға қандай құндылық ұсынатынын және осы құндылық арқылы қалай табыс табатынын көрсетеді. А. Остервальдер мен И. Пинье бизнес-модельді кәсіпорынның құндылықты құруы, ұсынуы және монетизациялау логикасын сипаттайтын жүйе ретінде қарастырады [2]. Практикада бизнес-модельді құру кезінде тұтынушы сегменттері, құндылық ұсынысы, сату арналары, клиенттермен байланыс, негізгі ресурстар, негізгі қызмет түрлері, серіктестер, шығындар құрылымы және табыс көздері анықталады.

Бизнес-модельдің артықшылығы – кәсіпкерге жобаның барлық элементтерін бір жүйеде көруге мүмкіндік беруі. Мысалы, сапалы өнімнің өзі дұрыс сату арнасы болмаса немесе мақсатты аудиторияға сәйкес келмейтін бағамен ұсынылса, күтілетін нәтижеге жеткізбейді. Сондықтан бизнес-модель элементтері бір-бірімен логикалық байланыста болуы тиіс.

Төртінші кезең – бизнес-жоспарды әзірлеу. Бизнес-жоспар бизнес-жобаның стратегиялық және операциялық бағыттарын бір құжатта біріктіреді. Оның құрамына жобаның жалпы сипаттамасы, нарықтық талдау, өнім немесе қызмет сипаттамасы, маркетингтік жоспар, ұйымдастыру жоспары, өндірістік немесе операциялық жоспар, қаржылық жоспар және тәуекелдерді бағалау кіреді [3]. Бизнес-жоспар тек инвесторға арналған құжат емес, кәсіпкердің күнделікті басқару шешімдерін үйлестіретін құрал ретінде де маңызды.

Бизнес-жоспарды әзірлеу барысында мақсаттардың нақты әрі өлшенетін болуы қажет. Мысалы, «сатуды арттыру» деген жалпы мақсаттың орнына «алғашқы алты айда ай сайынғы сатуды жоспарлы деңгейге жеткізу» сияқты өлшенетін көрсеткіштер белгіленеді. Мұндай тәсіл нәтижені бақылауды жеңілдетеді және жоспардан ауытқуларды уақытында анықтауға мүмкіндік береді.

Бесінші кезең – маркетингтік стратегияны қалыптастыру. Нарыққа шыққан кезде кәсіпкер өнімнің артықшылығын тек анықтап қана қоймай, оны тұтынушыға түсінікті түрде жеткізуі қажет. Маркетингтік стратегия өнім, баға, өткізу және жылжыту шешімдерінің өзара байланысына негізделеді. Қазіргі жағдайда әлеуметтік желілер, маркетплейстер, контент-маркетинг және онлайн жарнама шағын бизнес үшін тұтынушымен тікелей байланыс орнатудың қолжетімді арналарына айналды [1].

Баға саясаты да жобаның табыстылығына тікелей әсер етеді. Бағаны белгілеу кезінде өнімнің өзіндік құны, бәсекелестердің бағасы, тұтынушының төлем қабілеті және кәсіпорынның жоспарланған маржасы есепке алынады. Тым төмен баға пайда көлемін қысқартса, тым жоғары баға сұранысты төмендетуі мүмкін. Сондықтан бағаны нарықтық тестілеу және тұтынушының реакциясын бақылау маңызды.

Алтыншы кезең – қаржылық жоспарлау. Қаржылық жоспар жобаның экономикалық өміршеңдігін сандық түрде көрсетуге мүмкіндік береді. Оның құрамында бастапқы инвестициялар, тұрақты және өзгермелі шығындар, сатудан түсетін табыс, пайда, ақша ағымы және өзін-өзі ақтау мерзімі есептеледі [4]. Қаржылық есептер жобаны бастауға қажетті капитал мөлшерін және оның қай уақытта қайтарылуы мүмкін екенін бағалауға мүмкіндік береді.

Жобаның қаржылық нәтижесін бағалаудың қарапайым көрсеткіші – пайда. Ол жалпы түсім мен барлық шығындардың айырмасы ретінде анықталады. Сонымен қатар шығындардың тұрақты және өзгермелі бөлігін ажырату маңызды. Тұрақты шығындарға жалдау ақысы, әкімшілік шығындар сияқты сатылым көлеміне тікелей тәуелді емес шығындар жатса, өзгермелі шығындарға өндіріс немесе сату көлеміне байланысты шығындар жатады. Мұндай жіктеу залалсыздық нүктесін анықтауға көмектеседі.

Жетінші кезең – тәуекелдерді бағалау және басқару. Кез келген жоба белгісіздік жағдайында іске асырылады. Негізгі тәуекелдерге сұраныстың төмендеуі, бәсекелестіктің күшеюі, шикізат пен тауар бағасының өсуі, жеткізу тізбегінің бұзылуы, қаржылық тапшылық және басқарушылық қателіктер жатады. Тәуекелдерді алдын ала анықтау кәсіпкерге ықтимал шығындарды азайтуға мүмкіндік береді.

Тәуекелдерді басқарудың тиімді әдістерінің бірі – әр тәуекел бойынша алдын ала әрекет жоспарын әзірлеу. Мысалы, бір жеткізушіге толық тәуелділікті азайту үшін балама жеткізушілермен байланыс орнатуға болады. Сұраныс өзгерген жағдайда бірнеше сату арнасын қолдану, ал ақша тапшылығы кезінде резервтік қаражат қалыптастыру жобаның тұрақтылығын арттырады. Осылайша тәуекелді басқару тек проблемадан кейін әрекет ету емес, алдын ала дайындық жүйесі болуы тиіс.

Сегізінші кезең – жобаның тиімділігін бағалау және іске асыру. Жобаны іске қоспас бұрын жоспарланған көрсеткіштер нақты ресурстармен салыстырылады. Инвестиция көлемі, болжамды түсім, шығындар, пайда, ақша ағымы және өзін-өзі ақтау мерзімі қайта қаралады. Қажет болған жағдайда жобаға түзетулер енгізіледі. Бұл кезеңде жобаның өміршеңдігін тек бір көрсеткішпен емес, бірнеше көрсеткіштің жиынтығымен бағалау маңызды [4].

Жобаны іске асыру кезінде жоспар мен нақты нәтижелер тұрақты түрде салыстырылып отыруы керек. Алғашқы сатылымдардан кейін тұтынушылардың пікірлері жиналып, өнімнің әлсіз тұстары анықталады. Егер сұраныс жоспарланған деңгейден төмен болса, маркетингтік стратегияны, баға саясатын немесе өнім сипаттамасын өзгерту қажет болуы мүмкін. Демек, бизнес-жоба бір рет жасалып, өзгеріссіз қалатын құжат емес, нарық жағдайына қарай жаңартылатын басқару құралы болып табылады.

Талқылау

Жоғарыда қарастырылған кезеңдер бір-бірінен бөлек емес, өзара байланысты жүйе ретінде қарастырылуы тиіс. Бизнес-идея нарық сұранысымен тексеріледі, нарықтық зерттеу мақсатты аудитория мен позициялауды анықтайды, ал бизнес-модель осы құндылықты табысқа айналдыру механизмін көрсетеді. Одан кейін бизнес-жоспар барлық шешімдерді жүйелейді, маркетингтік және қаржылық жоспарлар іске асыру механизмін нақтылайды, ал тәуекелдерді басқару жобаның тұрақтылығын қамтамасыз етеді.

Тиімді бизнес-жобаның негізгі ерекшелігі – оның нақты деректерге және өлшенетін көрсеткіштерге сүйенуі. Тек идеяның тартымдылығы жобаның табысты болуына кепілдік бермейді. Нарықтағы нақты сұраныс, бәсекелестік орта, шығындардың құрылымы және тұтынушының төлем дайындығы сияқты факторлар міндетті түрде ескерілуі қажет. Осы тұрғыдан алғанда бизнес-жоспар кәсіпкерлік идеяны практикалық әрекеттер жүйесіне айналдыратын негізгі құрал болып табылады [3].

Сонымен қатар қазіргі цифрлық экономика бизнес-жобаларды қалыптастыру тәсілдеріне өзгеріс енгізуде. Онлайн сауалнамалар, электрондық сауда платформалары, әлеуметтік желілердегі статистика және цифрлық аналитика тұтынушы мінез-құлқын жылдам бағалауға мүмкіндік береді. Бұл шағын кәсіпкерлер үшін нарықты зерттеу шығындарын азайтып, шешім қабылдау жылдамдығын арттыра алады. Дегенмен цифрлық құралдарды қолдану кезінде алынған ақпараттың сапасы мен дұрыстығын тексеру қажет.

Практикалық талдау

Бизнес-жобаның тиімділігін бағалау кезінде теориялық сипаттамамен қатар нақты экономикалық көрсеткіштерді пайдалану қажет. Кәсіпкер алдымен жобаның қандай ресурстарды қажет ететінін және осы ресурстардың қандай нәтижеге әкелетінін анықтауы тиіс. Мұндай тәсіл жобаның бастапқы кезеңінде артық шығындардың алдын алуға мүмкіндік береді. Әсіресе шағын және орта бизнес үшін шектеулі қаржылық ресурстарды тиімді бөлу маңызды, себебі бастапқы кезеңдегі дұрыс қабылданбаған шешім кейінгі кезеңдерде шығынның өсуіне әкелуі мүмкін [3].

Мысалы, шағын қызмет көрсету бизнесін іске қосу үшін бастапқы инвестиция 2 000 000 теңге болды деп қарастырайық. Оның ішінде құрал-жабдыққа 900 000 теңге, жалға алу және жөндеу жұмыстарына 500 000 теңге, алғашқы тауарлық немесе материалдық қорларға 300 000 теңге және жарнамаға 300 000 теңге жұмсалады. Егер ай сайынғы орташа түсім 1 200 000 теңге, ал барлық операциялық шығын 900 000 теңге болса, жобаның айлық операциялық нәтижесі шамамен 300 000 теңгені құрайды. Бұл жағдайда бастапқы инвестицияның қарапайым өтелу мерзімі шамамен 6–7 ай болуы мүмкін. Алайда нақты шешім қабылдау кезінде салықтар, маусымдық өзгерістер, айналым капиталы және күтпеген шығындар да ескерілуі тиіс.

Жобаның экономикалық тиімділігін тек пайда көлемімен бағалау жеткіліксіз. Кәсіпкер ақша ағымын, залалсыздық нүктесін және инвестицияның өтелу мерзімін қатар қарастыруы керек. Залалсыздық нүктесі кәсіпорынның табысы жалпы шығындарға тең болатын сату

көлемін көрсетеді. Бұл көрсеткіш кәсіпкерге ай сайын кемінде қанша өнім немесе қызмет өткізу керектігін түсінуге мүмкіндік береді. Егер жоспарланған сату көлемі залалсыздық нүктесінен едәуір жоғары болса, жобаның қаржылық қауіпсіздік қоры да жоғары болады [4].

Цифрлық құралдардың бизнес-жобадағы рөлі

Қазіргі жағдайда бизнес-жобаны әзірлеуде цифрлық технологиялардың маңызы артып келеді. Кәсіпкер әлеуметтік желілер, маркетплейстер, онлайн сауалнамалар және веб-аналитика арқылы тұтынушылардың қызығушылығын зерттей алады. Мысалы, жарнаманың қаралымы, басылу саны, өтінімдер саны және нақты сатып алулар туралы деректер маркетингтік шешімдерді бағалауға мүмкіндік береді. Мұндай ақпарат мақсатты аудиторияны дәлірек сегменттеуге және жарнама бюджетін тиімді бөлуге жағдай жасайды.

Цифрлық ортада бизнес-модельді жылдам сынақтан өткізу де мүмкін. Кәсіпкер бірден үлкен көлемде инвестиция салмай, алдымен шағын партия немесе тестілік қызмет арқылы тұтынушылардың реакциясын тексере алады. Егер өнімге сұраныс жеткіліксіз болса, шығын көлемін шектеу арқылы бизнес-идеяны қайта қарауға болады. Ал оң нәтиже байқалған жағдайда өндіріс, жарнама және сату көлемін кезең-кезеңімен кеңейтуге мүмкіндік туады. Бұл тәсіл белгісіздік деңгейін төмендетіп, кәсіпкерлік шешімдердің икемділігін арттырады [1].

Басқарушылық шешімдердің маңызы

Бизнес-жобаның табыстылығы оның құжат түрінде сапалы дайындалуымен ғана емес, басқару сапасымен де анықталады. Жоба іске қосылғаннан кейін жоспарланған көрсеткіштерді нақты нәтижелермен салыстыру қажет. Мысалы, ай сайын сатылым көлемі, орташа чек, тұрақты клиенттер саны, жарнама шығыны және таза пайда сияқты көрсеткіштер бақылауда болуы мүмкін. Егер белгілі бір көрсеткіш жоспардан ауытқыса, оның себебі анықталып, тиісті басқарушылық шешім қабылданады.

Сонымен бірге команда мен еңбек ресурстарын дұрыс ұйымдастыру жобаның тұрақтылығына әсер етеді. Қызметкерлердің міндеттері нақты бөлініп, жауапкершілік аймақтары белгіленуі қажет. Кәсіпкердің өзі барлық процесті жеке бақылауға тырысқан жағдайда басқару тиімділігі төмендеуі мүмкін. Сондықтан бизнес өскен сайын операциялық процестерді стандарттау, есеп жүргізу және жауапты қызметкерлерді белгілеу маңызды. Бұл жобаның бір адамға тәуелділігін азайтып, оның ұзақ мерзімді дамуына жағдай жасайды.

Жобаның бәсекелік артықшылығын қалыптастыру

Нарықта бірнеше ұқсас компания болған жағдайда жобаның бәсекелік артықшылығы нақты анықталуы тиіс. Ол төмен баға, жоғары сапа, жылдам қызмет көрсету, ыңғайлы орналасу, ерекше өнім, қосымша сервис немесе клиентпен тұрақты байланыс арқылы қалыптасуы мүмкін. Бәсекелік артықшылық тұтынушы үшін нақты құндылыққа айналған жағдайда ғана тұрақты нәтиже береді. Сондықтан кәсіпкер «біз не ұсынамыз?» деген сұрақпен қатар «неліктен тұтынушы дәл осы ұсынысты таңдауы керек?» деген сұраққа да жауап беруі қажет.

Осы тұрғыдан алғанда бизнес-жобаның әр кезеңі келесі кезеңге қажетті ақпарат береді. Нарықтық зерттеу бизнес-модельді нақтыласа, бизнес-модель қаржылық жоспарға негіз болады. Қаржылық жоспар инвестиция көлемін анықтаса, тәуекелдерді талдау жобаның әлсіз тұстарын алдын ала көрсетуге мүмкіндік береді. Сондықтан тиімді бизнес-жобаны қалыптастыруды бірізді ғана емес, кері байланысы бар циклдік процесс ретінде қарастырған дұрыс.

ҚОРЫТЫНДЫ

Тиімді бизнес-жобаны қалыптастыру – өзара байланысты бірнеше кезеңнен тұратын жүйелі процесс. Оның бастапқы нүктесі нақты мәселені шешетін және нарықтағы қажеттілікке жауап беретін бизнес-идеяны анықтаудан басталады. Кейін нарық пен мақсатты аудитория зерттеліп, бәсекелестік орта бағаланады. Осы мәліметтер негізінде бизнес-модель

мен бизнес-жоспар әзірленіп, маркетингтік және қаржылық стратегиялар қалыптастырылады.

Зерттеу нәтижесі бизнес-жобаның тұрақтылығы нарықтық, ұйымдастырушылық және қаржылық факторлардың үйлесімділігіне тәуелді екенін көрсетті. Қаржылық жоспарлау жобаның ресурстық қажеттілігін бағаласа, тәуекелдерді басқару белгісіздік жағдайында тұрақтылықты сақтауға мүмкіндік береді. Ал жобаны іске асыру кезеңіндегі тұрақты бақылау жоспардан ауытқуларды дер кезінде анықтап, қажетті өзгерістер енгізуге жағдай жасайды.

Осылайша кәсіпкерлік жобаның тиімділігін арттыру үшін идеяны таңдаудан бастап іске асыруға дейінгі барлық кезеңдер біртұтас жүйе ретінде қарастырылуы қажет. Нарық сұранысын терең зерттеу, тұтынушы қажеттілігін түсіну, ресурстарды ұтымды бөлу, нақты қаржылық есеп жүргізу және тәуекелдерді алдын ала басқару бизнес-жобаның табысты іске асу ықтималдығын арттырады. Болашақта цифрлық аналитика мен заманауи басқару құралдарын қолдану бизнес-жобаларды бағалау сапасын одан әрі жетілдіруге мүмкіндік береді.

ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджменті. – Алматы: Ұлттық аударма бюросы, 2019.
2. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. – Москва: Альпина Паблишер, 2020.
3. Черняк В.З. Бизнес-планирование: учебник. – Москва: КНОРУС, 2019.
4. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Москва: ИНФРА-М, 2021.

ӘОЖ 004.8:331.5
https://doi.org/10.5281/zenodo.23761944

ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТТІҢ ДАМУЫ ЕҢБЕК НАРЫҒЫНА ЖӘНЕ МАМАНДЫҚТАРДЫҢ БОЛАШАҒЫНА ӘСЕРІ

ЖАНҰЗАҚ БАҚДАУЛЕТ
ИСКЕНДИРОВ АЙДОГДЫ
Алматы технологиялық университетінің экономика және бизнес факультеті
Экономика-24-11 тобының студенттері

Ғылыми жетекші - э.ғ.к., қауымд. профессор **УРКУМБАЕВА АСИЯ**
Алматы, Қазақстан

Аннотация. *Бұл мақалада жасанды интеллекттің еңбек нарығына және мамандықтардың болашағына ықпалы қарастырылады. Зерттеудің мақсаты – жасанды интеллекттің жұмыс орындарын толық жоюы мен қызмет түрлерін өзгертуінің арақатынасын анықтау және еңбек нарығында сұранысқа ие болатын дағдыларды сипаттау. Зерттеуде халықаралық ұйымдардың есептері, Қазақстанның еңбек нарығы бойынша ресми статистикасы және жасанды интеллектті дамытуға қатысты нормативтік құжаттар талданды. Нәтижесінде жасанды интеллекттің қайталанатын және цифрландыруға қолайлы міндеттерді автоматтандыруы мүмкін екені анықталды. Сонымен бірге бірқатар мамандықтар жойылмай, олардың мазмұны мен қызметтік міндеттері өзгеруі ықтимал. Цифрлық сауаттылық, деректерді талдау, сыни ойлау, шығармашылық және коммуникациялық дағдылардың маңызы арта түседі. Қазақстан жағдайында бұл үдеріс кадрларды қайта даярлау мен үздіксіз білім алуды күшейтуді талап етеді.*

Кілт сөздер: *жасанды интеллект, еңбек нарығы, автоматтандыру, мамандықтар, цифрлық дағдылар, жұмыспен қамту, қайта даярлау.*

Кіріспе

Соңғы жылдары жасанды интеллект (ЖИ) экономиканың көптеген саласына еніп, еңбек процесін ұйымдастыру тәсілдерін өзгерте бастады. Бұған дейін автоматтандыру көбіне өндірістегі қайталанатын физикалық операциялармен байланысты болса, қазіргі генеративті жасанды интеллект мәтін құрастыру, ақпаратты өңдеу, аудару, бағдарламалау, сурет пен бейне жасау сияқты зияткерлік міндеттердің бір бөлігін орындауға мүмкіндік береді. Сондықтан «жасанды интеллект адамның жұмысын толық алмастыра ма?» деген сұрақ еңбек нарығын зерттеудегі маңызды мәселелердің біріне айналды.

Бұл мәселенің өзектілігі бірнеше себеппен түсіндіріледі. Біріншіден, технологияның даму жылдамдығы жоғары. Екіншіден, ЖИ тек техникалық мамандықтарға емес, экономика, қаржы, маркетинг, білім беру, құқық, әкімшілік қызмет және басқа да салаларға әсер етеді. Үшіншіден, еңбек нарығындағы өзгеріс тек жұмыс орындарының санына емес, қызметкерден талап етілетін дағдыларға да қатысты. Осыған байланысты мамандықтың атауы сақталғанымен, оның ішіндегі міндеттердің едәуір бөлігі өзгеруі мүмкін.

Қазақстан үшін бұл мәселе ерекше маңызды. Қазақстан Республикасында жасанды интеллектті дамытуға арналған 2024–2029 жылдарға арналған тұжырымдама қабылданған, онда деректер, инфрақұрылым, адами капитал және ғылыми зерттеулер сияқты бағыттар белгіленген [2]. Сонымен қатар 2025 жылғы 17 қарашада «Жасанды интеллект туралы» Қазақстан Республикасының Заңы қабылданды, оның қолданыстағы нұсқасы 2026 жылы жаңартылған [1]. Бұл құжаттар ЖИ-дің елдің экономикалық және қоғамдық өміріндегі рөлінің артып келе жатқанын көрсетеді.

Мақаланың мақсаты – жасанды интеллекттің еңбек нарығына әсер ету бағыттарын талдау және оның мамандықтардың болашағына ықпалын анықтау. Осы мақсатқа жету үшін жасанды интеллект пен еңбек нарығы арасындағы байланысты түсіндіру, автоматтандыруға бейім міндеттерді сипаттау, жаңа мамандықтар мен дағдылардың қалыптасуын қарастыру, Қазақстандағы еңбек нарығының қазіргі жағдайын сипаттау және білім беру мен кадрларды даярлауға қатысты қорытындылар ұсыну міндеттері қойылды.

Зерттеу әдістері

Зерттеу теориялық және салыстырмалы талдау әдістеріне негізделді. Жұмыста Халықаралық еңбек ұйымының (ILO), Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымының (OECD), Дүниежүзілік экономикалық форумның (WEF) материалдары, сондай-ақ Қазақстан Республикасының нормативтік құжаттары мен Ұлттық статистика бюросының деректері пайдаланылды. Бұл дереккөздер ЖИ-дің еңбек нарығына ықпалын әртүрлі қырынан қарастыруға мүмкіндік береді.

Зерттеу барысында «мамандық» пен «міндет» ұғымдарын ажырату маңызды болды. Бір мамандық бірнеше түрлі міндеттен тұрады. ЖИ сол міндеттердің бір бөлігін автоматтандырса, бұл мамандықтың бірден жойылатынын білдірмейді. Мысалы, экономист есептеулердің белгілі бір бөлігін бағдарламалар арқылы жылдам орындағанымен, экономикалық жағдайды түсіндіру, шешімнің тәуекелін бағалау және басшылыққа ұсыныс беру сияқты міндеттер адам тарапынан орындала береді. Сондықтан мақалада технологияның әсері тұтас мамандық деңгейінен гөрі еңбек міндеттері деңгейінде қарастырылады.

1. Жасанды интеллект және еңбек нарығының өзгеруі

Жасанды интеллект – деректерді талдау, заңдылықтарды анықтау, болжам жасау, мәтін мен басқа да ақпарат түрлерін өңдеу сияқты міндеттерді орындауға мүмкіндік беретін технологиялар жиынтығы. Оның еңбек нарығына әсері бір ғана бағытпен шектелмейді. Бір жағынан, ЖИ қызметкердің өнімділігін арттырып, уақытты үнемдейді. Екінші жағынан, бұрын адам орындайтын кейбір операциялар автоматтандырылуы мүмкін. Үшінші жағынан, технологияның өзі жаңа қызмет түрлері мен жаңа мамандану бағыттарын қалыптастырады.

Халықаралық еңбек ұйымының 2025 жылғы жаңартылған бағалауында әлемдегі әр төртінші қызметкердің кәсібі генеративті ЖИ-дің қандай да бір деңгейдегі ықпалына ұшырауы мүмкін екені көрсетілген. Сонымен бірге ұйым бұл көрсеткішті тікелей жұмыссыздық болжамы ретінде түсіндіруге болмайтынын атап өтеді: көптеген кәсіптерде адам еңбегі сақталып, жұмыс мазмұны өзгереді [4]. «ЖИ әсер ететін мамандық» деген ұғым «ЖИ жақын арада осы мамандықтағы барлық адамды алмастырады» деген мағынаны білдірмейді.

WEF-тің 2025 жылғы Future of Jobs есебінде жұмыс берушілердің бағалауы бойынша, 2030 жылға дейін әлемде әртүрлі макроүрдістердің әсерінен шамамен 170 млн жаңа жұмыс орны құрылып, 92 млн жұмыс орны ығыстырылуы мүмкін; таза өсім 78 млн жұмыс орнын құрайды деп бағаланған [5]. Бұл көрсеткіштерді тек ЖИ-дің әсері деп қарастыруға болмайды, себебі есепте технологиялық өзгерістермен бірге демографиялық, экономикалық және экологиялық факторлар да қамтылған. Дегенмен, дерек еңбек нарығының бір мезгілде әрі қысқарып, әрі жаңа бағыттар бойынша кеңеюі мүмкін екенін көрсетеді.

Демек, технологиялық өзгерісті «жұмыс орындарының жойылуы» арқылы ғана түсіндіру жеткіліксіз. Еңбек нарығында үш процесс қатар жүруі ықтимал: кейбір міндеттердің автоматтандырылуы; адамның өнімділігінің артуы және жаңа міндеттердің пайда болуы; жаңа технологияны әзірлейтін, енгізетін және бақылайтын мамандарға сұраныстың өсуі.

2. Қай мамандықтар мен міндеттерге ЖИ көбірек әсер етуі мүмкін?

ЖИ-дің ықпалын мамандықтың атауына қарап емес, оның күнделікті міндеттеріне қарап бағалау дұрысырақ. Қайталанатын, ережесі нақты, цифрлық деректермен орындалатын

және нәтижесін стандартты түрде тексеруге болатын тапсырмалар автоматтандыруға көбірек бейім. Мысалы, құжаттарды бастапқы өңдеу, ақпаратты белгілі бір үлгі бойынша жинақтау, қарапайым есептеулер, мәтінді бастапқы редакциялау немесе клиенттердің стандартты сұрақтарына жауап беру сияқты жұмыстардың бір бөлігі ЖИ көмегімен орындалуы мүмкін.

ILO зерттеуінде кеңсе және әкімшілік сипаттағы кәсіптердің генеративті ЖИ-ге әсер ету деңгейі жоғары екені көрсетілген. Сонымен қатар цифрландырылған кәсіби және техникалық қызметтердің кейбірінде де әсер ету деңгейі артып келеді. Бұл қатарға қаржы талдауы, бағдарламалау, веб және мультимедиа бағыттары сияқты цифрлық міндеттері көп кәсіптер жатады [4]. Бірақ мұнда да негізгі мәселе – мамандықтың толық жойылуы емес, оның ішіндегі міндеттердің өзгеруі.

Экономика саласындағы мамандар үшін бұл өзгерісті нақты мысалдан көруге болады. Бұрын экономист үлкен көлемдегі деректерді қолмен жинап, Excel кестелерін тексеруге көп уақыт жұмсауы мүмкін еді. Қазір автоматтандырылған жүйелер деректерді біріктіру, кесте құру, бастапқы талдау және график жасау сияқты әрекеттерді жылдам орындай алады. Бірақ экономикалық шешімнің дұрыстығын бағалау, нарықтағы тәуекелдерді түсіндіру, әлеуметтік және институционалдық факторларды ескеру, басшылыққа нақты ұсыныс беру адамнан кәсіби білім мен жауапкершілікті талап етеді.

Осыған байланысты ЖИ-ге әсер ету деңгейі жоғары міндеттер мен адам үшін маңызды болып қалатын міндеттерді шартты түрде салыстыруға болады.

Жұмыс міндеті	**ЖИ қолдану мүмкіндігі**	**Адамның рөлі**	**Күтілетін өзгеріс**
Қайталанатын дерек енгізу	Жоғары	Бақылау және қате тексеру	Міндеттер қысқаруы мүмкін
Құжаттарды бастапқы өңдеу	Жоғары	Маңызды ақпаратты іріктеу	Жұмыс тәсілі өзгереді
Қарапайым есептеу және есеп беру	Жоғары	Нәтижені түсіндіру	Уақыт үнемделеді
Қаржылық/экономикалық талдау	Орташа–жоғары	Контекст, тәуекел, шешім	Маман өнімдірек жұмыс істейді
Клиентпен күрделі коммуникация	Орташа	Эмпатия, келіссөз, жауапкершілік	Адам мен ЖИ қатар қолданылады
Стратегиялық басқару	Орташа	Шешім қабылдау және жауапкершілік	Адамның рөлі сақталады
Шығармашылық және жаңа идея	Орташа	Мақсат қою, түпкілікті таңдау	ЖИ көмекші құралға айналады

Ескерту: кесте автордың ILO, OECD және WEF материалдарын салыстырмалы талдауы негізінде құрастырылды [4–6].

3. Мамандықтардың жойылуы ма, әлде өзгеруі ме?

«Мамандықтар жойыла ма?» деген сұраққа бір ғана жауап беру қиын, өйткені технологияның әсері салаға, елге, ұйымның технологияны енгізу деңгейіне және қызметкердің атқаратын міндеттеріне байланысты. OECD зерттеулерінде жасанды интеллект еңбекке әсер ететін маңызды технология болғанымен, оның нақты нәтижесі технологияның

қалай және қандай мақсатта енгізілетініне байланысты екені көрсетіледі [6]. Сондықтан ықтимал өзгерістерді бірнеше сценарий арқылы қарастыруға болады.

Бірінші сценарий – автоматтандыру. Егер жұмыстың басым бөлігі қайталанатын және стандартталған операциялардан тұрса, ұйым сол операциялардың бір бөлігін алгоритмдерге бере алады. Бұл жағдайда кейбір қызмет орындарының саны азаюы мүмкін. Мысалы, қарапайым дерек енгізу немесе стандартты сұраныстарды өңдеу сияқты міндеттерді автоматтандыру қызметкерлердің қажеттілігін төмендетуі ықтимал.

Екінші сценарий – толықтыру. Мұнда ЖИ адамды алмастырмайды, керісінше оның жұмысын жеңілдетеді. Қызметкер ЖИ көмегімен ақпаратты жылдам іздейді, бірнеше нұсқаны салыстырады, есептің алғашқы жобасын дайындайды немесе үлкен көлемдегі деректерді талдайды. Адам соңғы шешімді қабылдап, нәтижеге жауап береді. ILO-ның 2025 жылғы зерттеуінде көптеген кәсіп үшін дәл осы жұмыс мазмұнының өзгеруі толық алмастырудан ықтималырақ екені көрсетілген [4].

Үшінші сценарий – жаңа міндеттер мен жаңа мамандықтардың пайда болуы. Технологияны енгізу үшін деректерді дайындау, модельдерді бақылау, ЖИ жүйелерінің қауіпсіздігін қамтамасыз ету, нәтижелерін тексеру, цифрлық өнімдерді басқару сияқты міндеттер қажет болады. Бұлардың кейбірі бұрын жеке мамандық ретінде болмаған немесе басқа кәсіптердің құрамында орындалған.

Экономистердің технологиялық өзгеріс туралы зерттеулерінде автоматтандыру еңбекке деген сұранысты азайтуы мүмкін болғанымен, технология жаңа міндеттерді де қалыптастырып, адам еңбегіне жаңа сұраныс тудыра алатыны көрсетілген [8]. Осы тұрғыдан алғанда, еңбек нарығындағы басты мәселе тек «қанша жұмыс орны жоғалады?» деген сұрақ емес, «қандай жаңа міндеттер пайда болады және адамдар оларға қаншалықты тез бейімделе алады?» деген сұрақ болуы тиіс.

4. ЖИ дәуіріндегі жаңа мамандықтар мен дағдылар

Жасанды интеллекттің дамуы технологиялық мамандарға сұранысты арттырып қана қоймайды. OECD мәліметтері бойынша, ЖИ-мен жұмыс істеуге қажетті дағдылар тек бағдарламалау немесе машиналық оқытумен шектелмейді. Негізгі цифрлық сауаттылық, деректермен жұмыс, мәселені шешу, коммуникация және басқа да әмбебап дағдылардың маңызы артады [6].

Болашақ маман үшін ЖИ құралын пайдалану ғана емес, оның нәтижесін сыни бағалау маңызды. ЖИ кейде қате ақпарат ұсынуы, толық емес қорытынды жасауы немесе бастапқы деректердегі қателерді қайталауы мүмкін. Сондықтан қызметкер ақпараттың дұрыстығын тексеріп, бірнеше дереккөзбен салыстырып, соңғы шешімнің жауапкершілігін өз мойнына алуы керек.

ЖИ дәуіріндегі маңызды дағдыларды төрт топқа бөлуге болады. Бірінші топ – цифрлық дағдылар: ақпарат іздеу, деректерді өңдеу, цифрлық платформаларды пайдалану. Екінші топ – аналитикалық дағдылар: статистикалық ойлау, себеп-салдарды түсіндіру, тәуекелді бағалау. Үшінші топ – әлеуметтік дағдылар: коммуникация, келіссөз, топпен жұмыс, клиентпен қарым-қатынас. Төртінші топ – шығармашылық және сыни ойлау: жаңа идея ұсыну, мәселені басқаша көру, ЖИ берген нәтижеге күмәнмен қарау.

WEF есебінде 2030 жылға қарай технологиялық дағдылармен қатар когнитивтік қабілеттер, ынтымақтастық және басқа да адамға тән дағдылардың маңызы сақталатыны көрсетілген [5]. Бұл болашақта «тек техникалық маман болу» жеткіліксіз екенін білдіреді. Өз саласын жақсы білетін және ЖИ құралдарын сол салада тиімді қолдана алатын маманның еңбек міндеттері кеңеюі мүмкін.

5. Қазақстандағы еңбек нарығы және жасанды интеллект

Қазақстандағы еңбек нарығы да технологиялық өзгерістерден тыс қалмайды. Ұлттық статистика бюросының деректеріне сәйкес, 2026 жылғы II тоқсанда ел экономикасының әртүрлі салаларында 9,4 млн адам жұмыспен қамтылған. Оның 7,3 млн-ы жалдамалы

қызметкерлер, 2,1 млн-ы өзін-өзі жұмыспен қамтығандар болды. Осы кезеңде жұмыссыздық деңгейі 4,5% құрады [3]. Бұл көрсеткіштер ЖИ енгізілгенге дейінгі және кейінгі өзгерістерді тікелей өлшемейді, бірақ технологиялық трансформация жүріп жатқан нақты еңбек нарығының көлемін сипаттайды.

Қазақстанда жұмыспен қамтылғандардың ең жоғары үлесі 2026 жылғы II тоқсанда саудада, білім беруде, өнеркәсіпте және ауыл шаруашылығында байқалды [3]. Бұл салалардың әрқайсысында ЖИ қолдану мүмкіндігі әртүрлі. Саудада сұранысты болжау, қойма мен логистиканы басқару, клиенттермен байланыс және маркетинг автоматтандырылуы мүмкін. Білім беруде оқу материалын дайындау, бағалауға көмектесу және жекелендірілген оқу құралдарын жасау сияқты процестер өзгеруі мүмкін. Өнеркәсіпте болжамды техникалық қызмет көрсету, сапаны бақылау және өндірістік процестерді оңтайландыруға ЖИ қолданылуы ықтимал.

Қазақстанның жасанды интеллектті дамыту тұжырымдамасында адами капитал жеке бағыт ретінде қарастырылған [2]. Бұл еңбек нарығындағы технологиялық өзгерістің тек бағдарламалық қамтамасыз ету мәселесі емес екенін көрсетеді. Егер кәсіпорындарға жаңа технологиялар енгізілсе, қызметкерлерді оқыту, қайта даярлау және жаңа дағдыларға бейімдеу қатар жүруі керек.

Қазақстанда 2025 жылы «Жасанды интеллект туралы» арнайы заңның қабылдануы да ЖИ қолданудың құқықтық негізін қалыптастыруға бағытталған қадам болды [1]. Еңбек нарығы тұрғысынан мұндай реттеу технологияны қолдану кезінде адамның құқықтары, деректердің қауіпсіздігі, жауапкершілік және сенімділік мәселелерін ескерудің маңызын арттырады.

Қазақстан жағдайында тағы бір маңызды мәселе – аймақтар мен ұйымдардың цифрлық мүмкіндіктерінің бірдей болмауы. Ірі қалалардағы компаниялар жаңа технологияларды жылдам енгізуі мүмкін, ал шағын кәсіпорындарда қаржылық, техникалық немесе кадрлық шектеулер болуы ықтимал. Сондықтан ЖИ-дің еңбек нарығына әсерін бағалағанда барлық сала мен барлық жұмыс орнын бірдей деп қарастыруға болмайды.

6. Экономика мамандары үшін ЖИ-дің ықпалы

Экономика мамандығы ЖИ-мен тікелей байланысатын бағыттардың бірі болып табылады. Экономистер үлкен көлемдегі деректермен, кестелермен, қаржылық көрсеткіштермен және нарықтық ақпаратпен жұмыс істейді. Бұл жұмыстардың кейбір бөлігін автоматтандыруға болады. Мысалы, деректерді бастапқы өңдеу, көрсеткіштердің динамикасын есептеу, графиктер құру, қарапайым болжамдық модельдер жасау және есеп мәтінінің алғашқы нұсқасын дайындау сияқты міндеттерді цифрлық құралдар жылдам орындай алады.

Бірақ экономистің кәсіби рөлі тек есептеу әрекетімен шектелмейді. Нарықтағы өзгерістің себебін түсіндіру, экономикалық тәуекелді бағалау, компанияның стратегиясын әзірлеу, мемлекеттік немесе корпоративтік шешімдердің ықтимал салдарын талдау – жоғары деңгейдегі кәсіби ойлауды қажет ететін міндеттер. Сондықтан ЖИ экономист үшін бәсекелес құрал ғана емес, кәсіби жұмыстың өнімділігін арттыратын құрал ретінде де қарастырылуы мүмкін.

Мысалы, кәсіпорынның сату көлемін талдау кезінде ЖИ бірнеше жылдық деректі тез өңдеп, негізгі үрдістерді көрсетуі мүмкін. Алайда сатудың неге өзгергенін анықтау үшін экономист нарықтағы бәсекені, бағаны, тұтынушының мінез-құлқын, маусымдылықты, инфляцияны және басқа факторларды ескеруі қажет. Яғни ЖИ есептеуді жеңілдетсе, экономист оның нәтижесін экономикалық мағынаға айналдырады.

Осы себепті экономика студенттері үшін статистика, Excel және деректерді талдау құралдарын меңгерумен қатар, жасанды интеллект құралдарын сауатты қолдануды үйрену маңызды. Бірақ дайын жауапты тексермей қабылдау дұрыс емес. Студент ақпараттың дереккөзін, есептеу логикасын және алынған нәтижені өз бетінше бағалай алуы керек.

7. ЖИ енгізудің еңбек нарығына ықтимал тәуекелдері

Жасанды интеллекттің оң мүмкіндіктерімен қатар бірқатар тәуекелдері де бар. Бірінші тәуекел – кейбір қызметкерлердің міндеттерінің қысқаруы немесе жұмыс орындарының азаюы. Әсіресе цифрландыруға қолайлы, қайталанатын операциялары көп қызметтер өзгеріске тез ұшырауы мүмкін. Екінші тәуекел – дағдылар арасындағы алшақтық. ЖИ құралдарын меңгерген және меңгермеген қызметкерлердің еңбек өнімділігі мен мансаптық мүмкіндіктері арасында айырмашылық пайда болуы ықтимал.

Үшінші тәуекел – еңбек сапасының өзгеруі. OECD зерттеулері ЖИ кейбір қызметкерлердің жұмысын жеңілдетіп, өнімділігін арттыра алатынын, бірақ жұмыс қарқынының күшеюі, бақылаудың артуы, деректердің құпиялылығы және әділеттілікке қатысты мәселелер туындауы мүмкін екенін көрсетеді [6]. Сондықтан технологияны енгізудің нәтижесін тек экономикалық тиімділікпен емес, қызметкердің еңбек жағдайымен бірге бағалау қажет.

Төртінші мәселе – ақпараттың сенімділігі. ЖИ жасаған мәтін немесе талдау міндетті түрде дұрыс бола бермейді. Егер компания қызметкері жүйе ұсынған ақпаратты тексермей қолданса, қаржылық, құқықтық немесе басқарушылық қателікке жол берілуі мүмкін. Сондықтан адамның бақылауы мен жауапкершілігі сақталуы тиіс.

Бесінші тәуекел – қайта даярлауға қажетті уақыт пен шығын. Технология тез өзгерген кезде бір рет диплом алу жеткіліксіз болуы мүмкін. Қызметкерлерге қысқа мерзімді курстар, кәсіби қайта даярлау және жұмыс орнындағы оқыту қажет болады. Бұл міндет тек адамның өзіне емес, жұмыс берушілерге, білім беру ұйымдарына және мемлекеттік саясатқа да қатысты.

8. Білім беру жүйесі және болашақ мамандарды даярлау

ЖИ еңбек нарығын өзгертетін болса, білім беру жүйесінің міндеті де өзгереді. Бұрын белгілі бір кәсіптік білімді меңгеру негізгі мақсат болса, қазіргі жағдайда студенттің жаңа құралдарды тез үйренуі және білімін жаңартып отыру қабілеті маңызды. OECD материалдарында ЖИ қолданылатын ортада базалық цифрлық біліммен қатар деректермен жұмыс, AI сауаттылығы және әмбебап дағдыларды дамыту қажеттігі көрсетілген [6].

Университет студенттері үшін теориялық білім мен практикалық цифрлық дағдыларды біріктіру маңызды. Мысалы, экономика студенті экономикалық теорияны, бухгалтерлік есепті, статистиканы және қаржыны білуімен қатар Excel, деректерді визуализациялау, статистикалық бағдарламалар және ЖИ құралдарымен жұмыс істей алуы керек. Мұндай комбинация маманның технологияны дайын шешім ретінде емес, кәсіби міндетті орындауға арналған құрал ретінде қолдануына мүмкіндік береді.

Оқу барысында студенттерге ЖИ-дің мүмкіндіктерімен бірге оның шектеулерін де түсіндіру қажет. Студент дереккөзді тексеруді, жалған немесе күмәнді ақпаратты ажыратуды, авторлық құқық пен академиялық адалдық қағидаларын сақтауды үйренуі тиіс. Бұл дағдылар болашақ жұмыс орнында да маңызды болады.

Үздіксіз білім алу қағидасы да күшейеді. Бірнеше жыл бұрын алған кәсіби білімнің бір бөлігі технологиялық өзгерістерге байланысты жаңаруы мүмкін. Сондықтан маман өз саласындағы жаңа бағдарламаларды, аналитикалық құралдарды және ЖИ технологияларын тұрақты түрде үйренуге дайын болуы керек.

9. Зерттеу нәтижелерін талқылау

Жүргізілген әдеби шолу мен ресми деректерді салыстыру нәтижесінде жасанды интеллекттің еңбек нарығына әсерін үш негізгі деңгейде қарастыруға болады. Бірінші деңгей – міндеттерді автоматтандыру. Мұнда технология адам орындайтын операцияның белгілі бір бөлігін өзіне алады. Екінші деңгей – қызметкердің өнімділігін арттыру. ЖИ адамның уақытын үнемдеп, күрделі міндеттерге көбірек көңіл бөлуіне мүмкіндік береді. Үшінші деңгей – еңбек құрылымының өзгеруі. Кейбір міндеттер азайса, жаңа міндеттер мен жаңа мамандану түрлері пайда болады.

ILO деректері жұмыс орындарының едәуір бөлігінде толық автоматтандырудан гөрі трансформация ықтималы жоғары екенін көрсетеді [4]. WEF деректері де еңбек нарығында бір мезгілде жаңа жұмыс орындарының құрылуы және кейбір жұмыс орындарының ығыстырылуы мүмкін екенін көрсетеді [5]. Ал OECD зерттеулері ЖИ-дің еңбек сапасына, дағдыларға және жұмыс ұйымдастыруына әсерін ерекше атап көрсетеді [6]. Осы үш бағыт бір-бірін толықтырады: технология бір жағынан автоматтандырады, екінші жағынан адамның мүмкіндігін күшейтеді, үшінші жағынан жаңа дағдыларға сұраныс қалыптастырады.

2026 жылғы OECD талдауы еңбек нарығындағы ЖИ саясатының бірнеше бағытты қамтитынын көрсетеді: автоматтандыру, өнімділік, дағдылар мен инклюзивтілік, деректерді қорғау, кемсітпеу, еңбек қауіпсіздігі, ашықтық және әлеуметтік диалог [7]. Бұл ЖИ мәселесін тек технологиялық немесе экономикалық мәселе ретінде қарастыру жеткіліксіз екенін білдіреді.

Қазақстан үшін негізгі міндеттердің бірі – технологиялық өзгеріс пен кадрлық дайындықтың арасында алшақтықтың пайда болуына жол бермеу. Ұлттық статистика бюросының 2026 жылғы II тоқсан деректері елде 9,4 млн адамның жұмыспен қамтылғанын көрсетеді [3]. Осы еңбек ресурстарының бір бөлігі болашақта цифрлық құралдарды көбірек қолданатын болады. Сондықтан қазіргі студенттердің ЖИ сауаттылығын дамыту еңбек нарығының ұзақ мерзімді бейімделуіне әсер ететін факторлардың бірі болып саналады.

Қорытынды

Жасанды интеллекттің дамуы еңбек нарығына елеулі өзгерістер әкеліп жатыр. Алайда қазіргі ғылыми зерттеулерге сүйеніп, барлық мамандықтар жақын уақытта толық жойылады деген қорытынды жасауға негіз жоқ. ЖИ-дің ықпалы көбіне мамандықтың ішіндегі нақты міндеттерге байланысты көрінеді. Қайталанатын, стандартты және цифрлық түрде орындалатын тапсырмалар автоматтандыруға бейім болса, күрделі шешім қабылдау, жауапкершілік, коммуникация, шығармашылық және контексті түсіну сияқты міндеттерде адамның рөлі сақталады.

Сондықтан болашақтағы негізгі өзгеріс «адам немесе жасанды интеллект» арасындағы қарапайым таңдаудан гөрі «адам мен жасанды интеллект қалай бірге жұмыс істейді?» деген мәселеге жақын. Қызметкер ЖИ құралдарын дұрыс қолданса, бірқатар операцияны жылдам орындап, күрделі міндеттерге көбірек уақыт бөле алады. Бірақ бұл үшін цифрлық сауаттылықпен қатар кәсіби білім, сыни ойлау және жауапкершілік қажет.

Қазақстанда ЖИ-ді дамытуға арналған мемлекеттік тұжырымдаманың болуы, арнайы заңның қабылдануы және еңбек нарығының цифрлық трансформациясы бұл мәселенің ұзақ мерзімді маңызын көрсетеді [1–3]. Елдегі білім беру жүйесі студенттерді тек белгілі бір мамандыққа емес, технологиялық өзгерістер жағдайында үздіксіз оқуға дайындауы тиіс.

Экономика мамандығы үшін бұл мәселе ерекше өзекті. Болашақ экономист деректермен жұмыс істеуді, цифрлық құралдарды және ЖИ-ді меңгерумен қатар, экономикалық құбылыстарды өз бетінше талдап, нәтижеге жауап бере алуы қажет. Осылайша, ЖИ-дің дамуы мамандықтардың болашағын тек қысқартатын фактор емес, олардың мазмұнын өзгертетін және жаңа кәсіби мүмкіндіктер қалыптастыратын технологиялық фактор ретінде қарастырылуы мүмкін.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР

1. Қазақстан Республикасы. «Жасанды интеллект туралы»: Қазақстан Республикасының 2025 жылғы 17 қарашадағы № 230-VIII ҚРЗ Заңы (2026 жылғы 25 тамыздағы жаңартылған нұсқа). – «Әділет» ақпараттық-құқықтық жүйесі.
2. Қазақстан Республикасы Үкіметі. Жасанды интеллектті дамытудың 2024–2029 жылдарға арналған тұжырымдамасы: Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2024 жылғы 24 шілдедегі № 592 қаулысы.
3. Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігінің Ұлттық статистика бюросы. Еңбек нарығындағы жағдай: 2026 жылғы II тоқсан. – Астана, 2026.
4. International Labour Organization. Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure. – Geneva: ILO, 2025.
5. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. – Geneva: World Economic Forum, 2025.
6. OECD. OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. – Paris: OECD Publishing, 2023. – DOI: 10.1787/08785bba-en.
7. OECD. Recent Policy Developments on AI in the Labour Market. OECD Artificial Intelligence Papers, No. 63. – Paris: OECD Publishing, 2026. – DOI: 10.1787/c0ffced7-en.
8. Acemoglu D., Restrepo P. Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor // Journal of Economic Perspectives. – 2019. – Vol. 33, No. 2. – P. 3–30.

УДК 331.5-053.81(574)
https://doi.org/10.5281/zenodo.23761946

СОВМЕЩЕНИЕ УЧЁБЫ И РАБОТЫ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ МОЛОДЁЖНОГО РЫНКА ТРУДА КАЗАХСТАНА

КРИВОШАПКИН АРТЁМ ВИКТОРОВИЧ
ЖАКСЫМУРАТ ЕЛЖАН ЖАНСЕРІКҰЛЫ
Студенты 3 курса, ОП «Экономика»
Алматинский технологический университет

Научный руководитель – к.э.н., доцент **УРКУМБАЕВА АСИЯ РАХИМЖАНОВНА**
Алматы, Казахстан

Аннотация. *Статья посвящена анализу совмещения учёбы и работы студентами в контексте развития молодёжного рынка труда Казахстана. Рассмотрены теоретические подходы к оценке занятости студентов на основе теории человеческого капитала и теории сигналов, проанализирована динамика показателей молодёжной безработицы и доли молодёжи категории NEET за 2023–2025 гг. по данным Бюро национальной статистики. Выявлены особенности трудоустройства выпускников вузов, региональные диспропорции и экономические условия неполной занятости студентов. Определены направления совершенствования статистического учёта и мер поддержки. Сделан вывод о необходимости развития стажировок, гибких форматов занятости и мониторинга траекторий выпускников.*

Ключевые слова: *занятость студентов, молодёжный рынок труда, безработица, NEET, человеческий капитал, неполное рабочее время, трудоустройство выпускников, Казахстан.*

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена тем, что молодёжь формирует значительную часть предложения труда в Казахстане: по оценкам Казахстанского института стратегических исследований, лица до 35 лет составляют около 40% рабочей силы страны [21]. Одновременно растёт нагрузка на семейные бюджеты студентов: в первом квартале 2026 года услуги высшего образования подорожали в среднем на 10,8% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года [23], а численность студентов вузов к началу 2024–2025 учебного года достигла 624,5 тыс. человек [25]. В этих условиях занятость в период обучения становится для значительной части студентов способом частично компенсировать расходы на образование и приобрести профессиональный опыт до выпуска.

Целью исследования является анализ условий и последствий совмещения учёбы и работы в контексте развития молодёжного рынка труда Казахстана. Для достижения цели поставлены следующие задачи: рассмотреть теоретические основы занятости студентов; проанализировать динамику показателей молодёжной безработицы и доли молодёжи категории NEET за 2023–2025 гг.; оценить масштабы студенчества, стоимость обучения и правовые условия неполной занятости; проанализировать трудоустройство выпускников вузов; выявить региональные особенности и определить направления дальнейшего развития.

Объектом исследования выступает молодёжный рынок труда Казахстана, предметом – экономические отношения, возникающие в процессе совмещения обучения в вузе и трудовой деятельности. Методологическую основу составили общенаучные методы анализа и синтеза, статистического и сравнительного анализа, а также обобщение официальных данных Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Следует отметить ограничение исследования: в рассмотренных официальных публикациях отсутствует отдельный показатель занятости студентов в период

обучения, поэтому анализ опирается на косвенные индикаторы молодёжного рынка труда и трудоустройства выпускников.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретические основы занятости студентов

В рамках теории человеческого капитала образование рассматривается как инвестиция, доходность которой проявляется в будущих заработках, а издержки включают не только прямые расходы, но и упущенный заработок в период обучения [1]. Работа во время учёбы снижает альтернативные издержки и ослабляет бюджетное ограничение студента, однако сокращает время, доступное для учебы, что порождает проблему распределения времени между двумя видами деятельности [2].

Теория сигналов, предложенная М. Спенсом, дополняет данный подход: в условиях асимметрии информации работодатель оценивает кандидата по наблюдаемым признакам, к которым наряду с дипломом относится и опыт работы [3]. Эмпирические исследования показывают неоднозначные результаты. Ещё в работе Р. Эренберга и Д. Шермана рассматривалась связь занятости в период обучения с академическими и послевузовскими результатами [4]. Обзор литературы, выполненный Б. Нейтом и соавторами, указывает на негативное влияние более интенсивных форм занятости, причём оно сильнее проявляется в решениях о продолжении обучения, чем в успеваемости [5]. Метаанализ 861 оценки из 69 исследований, проведённый К. Кроуповой, Т. Гавранеком и З. Иршовой, показывает, что после учёта смещений средний эффект студенческой занятости на образовательные результаты отрицателен, но экономически невелик [6]. Таким образом, значение имеют интенсивность и условия занятости, а не сам факт работы.

Динамика показателей молодёжного рынка труда Казахстана

По данным Бюро национальной статистики, молодёжная безработица (15–34 года) снизилась с 3,5% в 2023 году [9] до 3,1% в 2024 году [10] и осталась на этом уровне в 2025 году [13; 14]. Доля молодёжи категории NEET, не работающей и не занятой обучением, сократилась с 7,3% в 2023 году до 6,5% в 2024 году и, по данным Министерства культуры и информации, до 6,0% в 2025 году [17] (в первом квартале 2025 года – 6,2% [11]). Во втором квартале 2026 года эти показатели составили 2,9% и 5,7% соответственно [16]. Сопоставимость ряда ограничена: данные за 2022 год формировались для возраста 15–28 лет, тогда как с 1 января 2023 года верхняя граница молодёжного возраста повышена до 35 лет [10], поэтому анализ проводится за 2023–2025 гг.

Таблица 1 – Основные показатели молодёжного рынка труда Казахстана, 2023–2025 гг.

Год	**Безработица среди молодёжи 15–34 лет, %**	**Доля молодёжи NEET, %**	**Общая безработица (МОТ), %**	**Уровень занятости 15+, %**
2023	3,5	7,3	4,7	65,2
2024	3,1	6,5	4,7	65,0
2025	3,1	6,0*	4,6	64,7
Изменение 2025 к 2023, п.п.**	−0,4	−1,3	−0,1	−0,5

Год	**Безработица среди молодёжи 15–34 лет, %**	**Доля молодёжи NEET, %**	**Общая безработица (МОТ), %**	**Уровень занятости 15+, %**
* Данные Министерства культуры и информации РК [17]. ** Расчёт автора. Источники: [9; 10; 13; 14; 17].				

Данные таблицы показывают устойчивое улучшение молодёжных индикаторов при практически неизменной общей безработице. Вместе с тем низкий уровень безработицы не означает отсутствия проблем. Во-первых, показатель различается по возрастным группам: в 2025 году он составил 4,0% среди 15–19-летних и 3,5% среди 20–24-летних, тогда как в группе 29–34 лет – 2,7% [15]. Именно младшие группы, в которые входит основная часть студентов, испытывают большие трудности. Во-вторых, среди молодёжи с базовым и общим средним образованием безработица достигла 7,5% [15], что согласуется с выводом теории человеческого капитала о более высоких рисках для лиц с низким уровнем образования. В-третьих, по мнению социолога, проблема заключается не в нехватке рабочих мест, а в дефиците стажировок и программ наставничества [20].

Студенчество, стоимость обучения и правовые условия неполной занятости

В 2023–2024 учебном году численность студентов вузов составила 592,7 тыс. человек, из которых 186,6 тыс. обучались в Алматы [12], то есть около 31,5% (расчёт автора). К началу 2024–2025 учебного года численность студентов выросла до 624,5 тыс. человек [25]. Стоимость обучения в крупнейших вузах страны составляет от 1 до 4 млн тенге в год, в региональных университетах – 550–700 тыс. тенге; для студентов из регионов реальные расходы, по оценке эксперта, почти вдвое превышают стоимость самого образовательного контракта [23].

Трудовой кодекс Республики Казахстан допускает установление неполного рабочего времени, то есть неполного рабочего дня, неполной рабочей недели либо их сочетания, при этом такой режим не ограничивает право работника на оплачиваемый отпуск, трудовой стаж и иные трудовые права [7]. Минимальная заработная плата в 2026 году сохранена на уровне 85 000 тенге, прожиточный минимум составляет 50 851 тенге [8]. Простой расчёт показывает, что при занятости в половину нормальной продолжительности рабочего времени (около 20 часов в неделю) заработок на уровне минимальной оплаты составит порядка 42,5 тыс. тенге в месяц до вычетов (расчёт автора). Эта сумма эквивалентна примерно 73–93% ежемесячной доли годовой стоимости обучения в региональном вузе при 12 равных платежах и заведомо недостаточна для покрытия расходов в крупнейших вузах. Следовательно, работа на условиях неполной занятости способна лишь частично компенсировать издержки обучения, а масштаб компенсации определяется уровнем оплаты и стоимостью программы.

Актуальные репрезентативные данные о доле работающих студентов в открытых источниках не обнаружены. По результатам опроса компании HeadHunter Казахстан 2013 года, 67% респондентов совмещали работу и учёбу либо подрабатывали в студенческие годы, а 65% считали, что студенты должны работать для получения жизненного опыта [26]. Эти данные устарели и не могут характеризовать текущую ситуацию, что подтверждает необходимость включения соответствующего модуля в официальные обследования.

Трудоустройство выпускников вузов

Министерство науки и высшего образования оценивает трудоустройство выпускников по наличию обязательных пенсионных отчислений. По состоянию на 1 июня 2026 года такие отчисления зафиксированы у 118 017 из 171 870 выпускников 2025 года, что соответствует 68,7%; годом ранее показатель составлял 75,2%, то есть снизился на 6,5 п.п. [22].

Таблица 2 – Официальное трудоустройство выпускников вузов Казахстана (по наличию пенсионных отчислений)

Категория выпускников	**Число выпускников, чел.**	**С пенсионными отчислениями, чел.**	**Доля, %**
Выпуск 2025 г., всего	171 870	118 017	68,7
в т.ч. обучавшиеся по госзаказу	58 233	43 927	75,4
в т.ч. обучавшиеся платно	113 637	74 090	65,2
Выпуск 2024 г., всего	166 650	125 266	75,2
Данные по состоянию на 1 июня соответствующего года. Источник: [22].			

Показатель заметно различается по направлениям подготовки: наименьшая доля отмечена в области искусств и гуманитарных наук (59,7%) и социальных наук, журналистики и информации (63,3%), тогда как в инженерных, обрабатывающих и строительных направлениях она составляет 73,5%, в сфере информационно-коммуникационных технологий – 70,4% [22]. Разрыв между выпускниками, обучавшимися по госзаказу и платно, превышает 10 п.п. и отчасти объясняется обязательной трёхлетней отработкой гранта, а не только качеством подготовки [22]. Важно, что пенсионные отчисления не показывают ни профессию, ни уровень дохода, поэтому дипломированный специалист на непрофильной должности в статистике выглядит так же, как работающий по специальности [22]. Показательна и структура занятости молодёжи: по данным Министерства труда и социальной защиты населения, в торговле заняты 643 тыс. молодых людей, в информации и связи – 102,4 тыс., в финансовом секторе – 96,5 тыс. [23]. Это означает, что значительная часть молодых людей начинает карьеру вне профильных отраслей, а опыт, приобретённый ещё в период обучения, приобретает дополнительное значение.

Региональные особенности

Молодёжная безработица в 2025 году была наиболее высокой в Алматы (4,1%) и Астане (3,8%) при среднем по стране уровне 3,1%, а наиболее низкой – в области Жетiсу (2,3%) и Костанайской области (2,4%) [13]. Именно в этих городах сконцентрирована значительная часть студенчества, поэтому можно предположить (гипотеза, требующая проверки), что повышенная конкуренция за начальные позиции и подработку связана с высокой плотностью студентов. По абсолютной численности молодёжи категории NEET в третьем квартале 2024 года лидировали Алматы (42,5 тыс. человек), Туркестанская область (34,6 тыс.) и Астана (26,4 тыс.) [19]. По доле NEET в первом квартале 2025 года наиболее проблемными были области Ұлытау (10,4%), Мангистауская (10,0%), Карагандинская (7,9%) и Жетiсу (7,6%), а наименьшие значения зафиксированы в Восточно-Казахстанской области (4,2%) [18].

Меры государственной поддержки и перспективы

По данным Министерства культуры и информации, за последние два года мерами содействия занятости охвачено около 1,4 млн молодых людей, основам предпринимательства обучено 192 тыс. человек, 22,6 тыс. получили государственные гранты на открытие бизнеса [17]. В системе технического и профессионального образования развивается дуальное обучение: им охвачено 138 тыс. студентов колледжей, которые могут получать до 300 тыс. тенге в месяц, а среди выпускников по этой системе трудоустроены 72% [24]. Данный опыт

показывает, что интеграция обучения и оплачиваемой практики даёт измеримый результат, однако он относится к колледжам и не переносится напрямую на бакалавриат.

Дальнейшее развитие представляется возможным по нескольким направлениям. Во-первых, необходимо дополнить обследования рабочей силы модулем о занятости студентов, включающим интенсивность работы, соответствие специальности и доход, что позволит оценивать эффект совмещения на данных, а не на предположениях. Во-вторых, целесообразно расширять стажировки и программы наставничества, недостаток которых отмечается экспертами [20]. В-третьих, следует публиковать по вузам и программам показатели траекторий выпускников (доля работающих по профессии, медианный доход, срок поиска первого места работы), что предлагается экспертами и повысило бы информативность выбора программы [22]. В-четвёртых, развитие гибких форматов неполной занятости в рамках, предусмотренных Трудовым кодексом [7], позволило бы сочетать работу с учебным графиком.

ВЫВОДЫ

Проведённый анализ показал, что молодёжный рынок труда Казахстана в 2023–2025 гг. демонстрирует улучшение основных индикаторов: молодёжная безработица снизилась с 3,5% до 3,1%, а доля NEET – с 7,3% до 6,0%. Вместе с тем общая безработица и уровень занятости изменились незначительно, а младшие возрастные группы и молодёжь с низким уровнем образования по-прежнему находятся в более уязвимом положении.

Совмещение учёбы и работы обусловлено ростом стоимости обучения и потребностью в опыте, однако его масштабы и последствия в Казахстане не измеряются официальной статистикой. Расчёты показывают, что заработок на неполной ставке на уровне минимальной оплаты покрывает лишь часть затрат на обучение. Мировые эмпирические исследования указывают на небольшой отрицательный средний эффект студенческой занятости, зависящий от её интенсивности. Трудоустройство выпускников 2025 года по официальным данным снизилось до 68,7%, при этом у обучавшихся платно оно ниже (65,2%), чем у грантников (75,4%), а сам показатель не отражает соответствие работы полученной специальности.

Для повышения эффективности взаимодействия образования и рынка труда необходимо совершенствовать статистический учёт занятости студентов, расширять стажировки и гибкие форматы неполной занятости, а также публиковать показатели карьерных траекторий выпускников. Дальнейшие исследования целесообразно направить на количественную оценку влияния интенсивности работы на успеваемость и последующее трудоустройство на основе опроса студентов вузов Алматы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Беккер Г. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.
2. Эренберг Р.Дж., Смит Р.С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика. – М.: Изд-во МГУ, 1996. – 800 с.
3. Spence M. Job Market Signaling // The Quarterly Journal of Economics. – 1973. – Vol. 87, № 3. – P. 355–374.
4. Ehrenberg R.G., Sherman D.R. Employment while in College, Academic Achievement, and Postcollege Outcomes: A Summary of Results // The Journal of Human Resources. – 1987. – Vol. 22, № 1. – P. 1–23.
5. Neyt B., Omey E., Verhaest D., Baert S. Does Student Work Really Affect Educational Outcomes? A Review of the Literature // Journal of Economic Surveys. – 2019. – Vol. 33, № 3. – P. 896–921. DOI: 10.1111/joes.12301.
6. Kroupova K., Havranek T., Irsova Z. Student Employment and Education: A Meta-Analysis // Economics of Education Review. – 2024. – Vol. 100. – Art. 102539. DOI: 10.1016/j.econedurev.2024.102539.
7. Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V ЗРК. Ст. 70. URL: https://kodeksy-kz.com/ka/trudovoj_kodeks/70.htm (дата обращения: 30.09.2026).
8. О республиканском бюджете на 2026–2028 годы: Закон Республики Казахстан от 10 декабря 2025 года № 239-VIII; МРП и МЗП на 2026 год. URL: https://pro1c.kz/news/zakonodatelstvo/mrp-i-mzp-na-2026-goda/ (дата обращения: 30.09.2026).
9. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Основные индикаторы рынка труда в Республике Казахстан (2023 г.). URL: https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-empt-unempl/publications/117692/ (дата обращения: 30.09.2026).
10. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Ситуация на рынке труда (2024 г.). URL: https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-empt-unempl/publications/341240/ (дата обращения: 30.09.2026).
11. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Ситуация на рынке труда (I квартал 2025 г.). URL: https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-empt-unempl/publications/346495/ (дата обращения: 30.09.2026).
12. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Высшее образование в Республике Казахстан. URL: https://stat.gov.kz/ru/news/vysshee-obrazovanie-v-respublike-kazakhstan-/ (дата обращения: 30.09.2026).
13. Молодёжная безработица – 3,1% в 2025 году (по данным БНС РК) // Finratings.kz. URL: https://finratings.kz/data/labor/youth-unemployment/ (дата обращения: 30.09.2026).
14. В Казахстане растет число зарегистрированных безработных // Forbes.kz. – 2026. URL: https://forbes.kz/articles/v-kazahstane-rastet-chislo-zaregistrirovannyh-bezrabotnyh-d5055e (дата обращения: 30.09.2026).
15. Безработица среди молодёжи в Казахстане снизилась // DKNews.kz. – 2026. URL: https://dknews.kz/ru/v-strane/392116-bezrabotica-sredi-molodezhi-v-kazahstane-snizilas (дата обращения: 30.09.2026).

16. Безработица среди молодежи в Казахстане снизилась // Qumash.kz. – 2026. URL: https://qumash.kz/news/bezrabotitsa-sredi-molodezhi-v-kazahstane-snizilas/ (дата обращения: 30.09.2026).
17. На какую поддержку может рассчитывать NEET-молодежь в Казахстане // Zakon.kz. – 11.08.2026. URL: https://www.zakon.kz/obshestvo/6527733-na-kakuyu-podderzhku-mozhet-rasschityvat-NEETmolodezh-v-kazakhstane.html (дата обращения: 30.09.2026).
18. Почему каждый десятый молодой человек в Казахстане не учится и не работает? // InBusiness.kz. – 2025. URL: https://inbusiness.kz/ru/news/pochemu-kazhdyj-desyatyj-molodoj-chelovek-v-kazahstane-ne-uchitsya-i-ne-rabotaet (дата обращения: 30.09.2026).
19. NEET-молодежь: где в Казахстане больше всего молодых людей не работают и не учатся // Turan Times. – 2024. URL: https://turantimes.kz/analytics/55302-neet-molodezh-gde-v-kazahstane-bolshe-vsego-molodyh-ljudej-ne-rabotajut-i-ne-uchatsja.html (дата обращения: 30.09.2026).
20. Безработица в Казахстане: тенденции 2025 года // Zakon.kz. – 25.02.2025. URL: https://www.zakon.kz/finansy/6468330-bezrabotitsa-v-kazakhstane-tendentsii-2025-goda.html (дата обращения: 30.09.2026).
21. Молодежь на рынке труда в Казахстане // Казахстанский институт стратегических исследований при Президенте РК. URL: https://kisi.kz/ru/molodezh-na-rynke-truda-v-kazahstane/ (дата обращения: 30.09.2026).
22. Казахстан тратит миллиарды на студентов – почему цифры не показывают главного // Tengrinews.kz. – 17.09.2026. URL: https://tengrinews.kz/educationscience/kazahstan-tratit-milliardyi-studentov-pochemu-tsifryi-607508/ (дата обращения: 30.09.2026).
23. Цена высшего образования: как меняются университеты и рынок труда Казахстана // Kazinform. – 05.08.2026. URL: https://www.inform.kz/ru/tsena-visshego-obrazovaniya-kak-menyayutsya-universiteti-i-rinok-truda-kazahstan-27bb03d1 (дата обращения: 30.09.2026).
24. 138 тысяч студентов обучаются по системе дуального обучения // Khabar.kz. – 2026. URL: https://khabar.kz/ru/news/nauka-i-obrazovanie/190312-138-tysyach-studentov-obuchayutsya-po-sisteme-dualnogo-obucheniya (дата обращения: 30.09.2026).
25. Треть студентов в Казахстане – будущие педагоги // Казправда. URL: https://kazpravda.kz/n/tret-studentov-v-kazahstane-budushchie-pedagogi/ (дата обращения: 30.09.2026).
26. 67% казахстанских студентов совмещают работу и учебу в вузе // Zakon.kz. – 25.06.2013. URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31409317 (дата обращения: 30.09.2026).

УДК 004.8:658
https://doi.org/10.5281/zenodo.23761952

ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТІНІ КӘСІПОРЫНДЫ БАСҚАРУ ПРОЦЕСІНДЕ ҚОЛДАНУДЫҢ ТИІМДІЛІГІ

САТҚАНБАЙ НҰРАЙ
НАЗАРХАНҰЛЫ БЕКСҰЛТАН
Алматы Технологиялық Университетінің
«Экономика және бизнес» факультетінің студенттері

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

Аннотация. *Мақалада кәсіпорынды басқару процесінде жасанды интеллект технологияларын қолданудың теориялық және практикалық аспектілері қарастырылады. Зерттеу барысында жасанды интеллектінің стратегиялық жоспарлау, экономикалық және қаржылық талдау, маркетинг, клиенттермен жұмыс, персоналды басқару және бизнес-процестерді автоматтандыру бағыттарындағы мүмкіндіктері талданады. Жасанды интеллектіні қолданудың кәсіпорын қызметінің тиімділігіне әсері уақытты үнемдеу, ақпаратты өңдеу жылдамдығын арттыру, басқарушылық шешімдердің сапасын жақсарту және операциялық шығындарды оңтайландыру тұрғысынан қарастырылады. Сонымен қатар, технологияны енгізу барысында туындайтын деректер сапасы, ақпараттық қауіпсіздік, қызметкерлердің біліктілігі, алгоритмдік қателер және адам бақылауы мәселелері қарастырылады. Зерттеу нәтижесінде жасанды интеллектіні кәсіпорын менеджментіне енгізу басқарушыны толық алмастыру емес, оның шешім қабылдау мүмкіндіктерін кеңейтетін және бизнес-процестердің тиімділігін арттыратын құрал ретінде қарастырылуы қажет деген қорытынды жасалады.*

Түйінді сөздер: *жасанды интеллект, кәсіпорын, менеджмент, цифрландыру, басқару, бизнес-процестер, автоматтандыру, экономикалық тиімділік, машиналық оқыту, басқару тиімділігі.*

Қазіргі экономикалық жағдайда кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігі тек өндірілетін өнімнің немесе көрсетілетін қызметтің сапасына ғана емес, басқару жүйесінің тиімділігіне де байланысты. Нарықтағы бәсекелестіктің күшеюі, ақпарат көлемінің жыл сайын артуы, тұтынушылардың талаптарының өзгеруі және бизнес-процестердің күрделенуі кәсіпорын басшыларынан жедел әрі негізделген шешім қабылдауды талап етеді. Осыған байланысты цифрлық технологияларды басқару жүйесіне енгізу кәсіпорын дамуының маңызды бағыттарының біріне айналып отыр.

Соңғы жылдары осындай технологиялардың ішінде жасанды интеллект ерекше маңызға ие болды. Жасанды интеллект үлкен көлемдегі ақпаратты өңдеу, белгілі бір заңдылықтарды анықтау, болжам жасау және адамның интеллектуалдық қызметіне ұқсас міндеттерді орындау мүмкіндігімен ерекшеленеді. Оның дамуымен бірге машиналық оқыту, деректерді интеллектуалды талдау және интеллектуалды ақпараттық жүйелер сияқты бағыттар да кеңінен қолданылуда.

Кәсіпорын үшін жасанды интеллектінің маңыздылығы оның тек техникалық міндеттерді орындауымен шектелмейді. ЖИ басқарушылық шешімдерді дайындауға, нарықтық жағдайды талдауға, клиенттердің сұранысын болжауға, қызметкерлердің жұмысын ұйымдастыруға және күнделікті қайталанатын операцияларды автоматтандыруға мүмкіндік береді. OECD-нің кәсіпорындардағы жасанды интеллектіні енгізуге арналған зерттеуінде AI өнімділіктің өсуіне ықпал ете алатын технология ретінде қарастырылып, оның тиімді

қолданылуы үшін кадрларды оқыту, цифрлық дағдыларды дамыту және ұйымдық өзгерістер қажеттілігі атап көрсетілген

Жасанды интеллектіні кәсіпорын басқаруына енгізу бірнеше өзара байланысты бағытты қамтиды. Олардың әрқайсысы кәсіпорын қызметінің белгілі бір бөлігін автоматтандыруға немесе басқару сапасын арттыруға мүмкіндік береді.

Бірінші бағыт – стратегиялық жоспарлау және болжау. Кәсіпорын басшылығы шешім қабылдау кезінде өткен кезеңдердегі сатылым көлемі, шығындар, нарықтағы өзгерістер және тұтынушылардың мінез-құлқы туралы көптеген деректерді пайдаланады. Мұндай ақпарат көлемінің көп болуы оны қолмен талдауды қиындатады. Жасанды интеллект осы деректерді өңдеп, қайталанатын заңдылықтарды анықтауға және болашақ көрсеткіштерді болжауға мүмкіндік береді. Мысалы, кәсіпорын сұраныстың өзгеруін алдын ала бағалап, өндіріс көлемін немесе тауар қорын соған сәйкес жоспарлай алады.

Екінші бағыт – экономикалық және қаржылық талдау. Кәсіпорынның қаржылық жағдайын бағалау кезінде кірістер, шығындар, пайда, дебиторлық және кредиторлық берешек сияқты көптеген көрсеткіштер талданады. ЖИ құралдары үлкен көлемдегі қаржылық ақпаратты жылдам өңдеп, көрсеткіштердің өзгеру динамикасын анықтауға көмектеседі. Сонымен қатар, шығындардың өсу себептерін анықтау, қаржылық тәуекелдерді бағалау және белгілі бір сценарийлердің ықтимал нәтижелерін салыстыру сияқты міндеттерді автоматтандыруға болады.

Үшінші бағыт – маркетинг және сату процесін басқару. Қазіргі кәсіпорындар тұтынушылар туралы үлкен көлемдегі мәліметтерге ие: сатып алу тарихы, өнімге қызығушылық, тапсырыс жиілігі және клиенттердің кері байланысы. Жасанды интеллект осы ақпаратты талдап, тұтынушылардың қажеттіліктерін анықтауға және жекелендірілген ұсыныстар жасауға мүмкіндік береді. Бұл кәсіпорынға маркетингтік ресурстарды тиімді бөлуге және клиенттермен ұзақ мерзімді қарым-қатынас орнатуға көмектеседі.

Төртінші бағыт – клиенттермен өзара әрекеттесу. Кәсіпорындарда клиенттердің сұрақтарына жауап беру, өтініштерді қабылдау және ақпарат ұсыну сияқты қайталанатын операциялар көп уақыт алады. Чат-боттар мен виртуалды көмекшілер қарапайым сұрақтарға автоматты түрде жауап беріп, клиенттерге тәулік бойы қызмет көрсетуге мүмкіндік береді. Бұл қызметкерлердің уақытын күрделі мәселелерді шешуге бағыттауға жағдай жасайды.

Бесінші бағыт – персоналды басқару. Адам ресурстарын басқаруда жасанды интеллект қызметкерлердің жұмыс нәтижелерін талдау, кадрларға деген қажеттілікті болжау және оқыту қажеттіліктерін анықтау үшін қолданылуы мүмкін. Сонымен бірге еңбек өнімділігіне әсер ететін факторларды талдау арқылы менеджерлер персоналды дамытуға қатысты шешімдерді деректерге сүйеніп қабылдай алады.

Алтыншы бағыт – бизнес-процестерді автоматтандыру. Кәсіпорын қызметінде есеп беру, ақпаратты енгізу, құжаттарды өңдеу, мәліметтерді салыстыру сияқты қайталанатын операциялар кездеседі. Мұндай процестерді интеллектуалды жүйелермен автоматтандыру қызметкерлердің уақытын үнемдеп, адам тарапынан жіберілетін техникалық қателерді азайтуға мүмкіндік береді. OECD зерттеуі AI енгізудің кәсіпорын деңгейіндегі өзгерістермен байланысты екенін, яғни технологияны қолдану тек бір бағдарламаны орнатумен шектелмей, бизнес-процестер мен ұйымдық құрылымға өзгерістер енгізуді қажет етуі мүмкін екенін көрсетеді

Жасанды интеллектінің басқарушылық шешімдерге әсері. Кәсіпорын менеджментінің негізгі міндеттерінің бірі – қолда бар ақпарат негізінде тиімді шешім қабылдау. Дәстүрлі басқару жүйесінде менеджер қажетті ақпаратты жинап, оны өңдеп, талдап, содан кейін ғана шешім қабылдайды. Бұл процесс көп уақыт алуы мүмкін. Жасанды интеллект ақпаратты автоматты түрде өңдеу арқылы осы процестің кейбір кезеңдерін жылдамдатуға мүмкіндік береді.

Мысалы, кәсіпорын белгілі бір өнімге сұраныстың төмендегенін анықтауы керек делік. Менеджер бірнеше айдың сатылым көрсеткіштерін, бағаның өзгеруін, жарнамалық белсенділікті және клиенттердің пікірлерін жеке-жеке талдауы мүмкін. Ал интеллектуалды жүйе осы деректерді бір уақытта өңдеп, олардың арасындағы ықтимал байланыстарды анықтауға көмектеседі.

Алайда бұл жерде маңызды мәселе бар: жасанды интеллект берген нәтиже автоматты түрде дұрыс шешім болып саналмайды. Менеджер технология ұсынған ақпаратты кәсіпорынның нақты жағдайымен салыстыруы қажет. Сондықтан ЖИ басқарушының орнына шешім қабылдайтын жүйе емес, шешім қабылдауды қолдайтын құрал ретінде қарастырылғаны дұрыс.

Бұл тәсіл кәсіпорын үшін екі артықшылық береді. Біріншіден, менеджердің ақпаратты жинауға және өңдеуге жұмсайтын уақыты қысқарады. Екіншіден, шешім қабылдау кезінде субъективті пікірмен қатар деректерге негізделген аналитикалық ақпарат пайдаланылады.

Жасанды интеллектіні қолданудың экономикалық тиімділігі. ЖИ енгізудің тиімділігін бағалау үшін тек технологияның бар-жоғын емес, оның кәсіпорын нәтижелеріне әсерін қарастыру қажет. Мұндай әсерді бірнеше бағыт бойынша бағалауға болады.

Біріншісі – уақытты үнемдеу. Қайталанатын операциялардың автоматтандырылуы қызметкерлердің уақытын күрделі және шығармашылық міндеттерге бөлуге мүмкіндік береді.

Екіншісі – еңбек өнімділігін арттыру. Бір қызметкер белгілі бір уақыт ішінде көбірек операция орындауы мүмкін, себебі ақпаратты іздеу және бастапқы өңдеу жұмыстарының бір бөлігі автоматтандырылады.

Үшіншісі – шығындарды оңтайландыру. Сұранысты дәлірек болжау артық тауар қорын азайтуға, ресурстарды тиімді жоспарлауға және өндірістік шығындарды бақылауға мүмкіндік береді.

Төртіншісі – қателерді азайту. Адамның қайталанатын операцияларда қате жіберу ықтималдығы бар. Автоматтандырылған жүйелер белгілі бір стандартталған операцияларды тұрақты орындауға мүмкіндік береді.

Бесіншісі – клиенттік қызмет сапасын жақсарту. Клиенттердің өтініштеріне жылдам жауап беру, ұсыныстарды жекелендіру және тұтынушы сұранысын талдау кәсіпорынның нарықтағы позициясын нығайтуға ықпал етуі мүмкін.

OECD-нің 2025 жылғы зерттеуі AI-ды кеңірек енгізу еңбек өнімділігін арттырумен қатар, өндірістегі ақауларды азайту және материалдық ресурстарға қажеттілікті төмендету сияқты нәтижелерге ықпал етуі мүмкін екенін көрсетеді.

Осыған байланысты кәсіпорын ЖИ енгізген кезде тиімділікті тек қаржылық көрсеткішпен емес, уақыт, еңбек өнімділігі, қызмет көрсету сапасы және басқару шешімдерінің жылдамдығы арқылы да бағалауы қажет.

Кәсіпорында жасанды интеллектіні енгізу кезеңдері. Жасанды интеллектіні кәсіпорынға бірден барлық бөлімге енгізу міндетті емес. Тиімді тәсіл – технологияны кезең-кезеңімен енгізу.

Бірінші кезеңде кәсіпорын өзінің қандай бизнес-процесінде автоматтандыру қажеттілігі жоғары екенін анықтауы керек. Мысалы, клиенттердің сұрақтарына жауап беру немесе сатылым деректерін талдау сияқты қайталанатын процестер пилоттық жоба ретінде таңдалуы мүмкін.

Екінші кезеңде қажетті деректердің сапасы бағаланады. ЖИ жүйесінің нәтижесі қолданылатын деректерге тікелей байланысты болғандықтан, ескі, толық емес немесе қате ақпарат технологияның тиімділігін төмендетуі мүмкін.

Үшінші кезеңде технологиялық шешім таңдалып, оның кәсіпорынның ақпараттық жүйелерімен үйлесімділігі қарастырылады.

Төртінші кезеңде пилоттық жоба іске қосылады. Оның нәтижелері алдын ала белгіленген көрсеткіштер арқылы бағаланады.

Бесінші кезеңде тиімділігі дәлелденген шешім басқа бөлімдерге кеңейтілуі мүмкін. Бұл тәсіл кәсіпорынға технологиялық және қаржылық тәуекелдерді төмендетуге мүмкіндік береді.

OECD мәліметтері бойынша, AI енгізу көбіне ұйымдық өзгерістерді, бизнес-процестерді қайта қарауды және қызметкерлердің AI сауаттылығын дамытуды талап етеді. Яғни технологияны енгізу тек техникалық жоба ретінде емес, басқарушылық өзгеріс ретінде қарастырылуы тиіс.

Қазақстан кәсіпорындарында жасанды интеллектіні қолдану мүмкіндіктері. Қазақстанда кәсіпорындардың цифрландыру деңгейінің өсуі жасанды интеллектіні қолдануға жаңа мүмкіндіктер қалыптастырады. Әсіресе банк, сауда, логистика, телекоммуникация, өндіріс және қызмет көрсету салаларында деректер көлемінің артуы интеллектуалды технологияларды пайдалануға негіз бола алады.

Қазақстан кәсіпорындары үшін ЖИ-дің маңызды бағыттарының бірі – клиенттермен жұмыс. Онлайн-сервистердің кеңеюіне байланысты клиенттерден келетін ақпарат көлемі өсіп келеді. Осы деректерді талдау тұтынушы қажеттіліктерін анықтауға және қызмет көрсету сапасын арттыруға мүмкіндік береді.

Өндірістік кәсіпорындарда ЖИ өндірістік процестерді бақылау, жабдықтардың жұмысын талдау, өнім сапасын бағалау және сұранысты болжау бағыттарында қолданылуы мүмкін. Бұл әсіресе өндіріс көлемі мен ресурстарды тиімді жоспарлауға мүмкіндік береді.

Сауда саласында жасанды интеллект тауарларға сұранысты болжауға, қоймадағы қорларды бақылауға және клиенттерге жекелендірілген ұсыныстар жасауға көмектесе алады.

Осылайша, Қазақстан кәсіпорындары үшін ЖИ енгізудің басты бағыты дайын шетелдік шешімдерді механикалық түрде көшіру емес, оларды жергілікті нарықтың ерекшеліктеріне, кәсіпорын көлеміне және нақты бизнес-процестерге бейімдеу болуы тиіс.

Жасанды интеллектіні енгізудің тәуекелдері. Жасанды интеллектінің көптеген артықшылықтарымен қатар оны кәсіпорынға енгізуде бірқатар тәуекелдер де бар.

Бірінші мәселе – деректердің құпиялылығы. Кәсіпорын клиенттер мен қызметкерлер туралы ақпаратпен жұмыс істейтін болса, оның қауіпсіздігі қамтамасыз етілуі қажет.

Екінші мәселе – алгоритмдік қателер. ЖИ белгілі бір шешімді сапасыз немесе толық емес деректер негізінде қалыптастыруы мүмкін. Сондықтан маңызды басқарушылық шешімдерде адам бақылауы сақталуы тиіс.

Үшінші мәселе – қызметкерлердің жаңа технологияларға бейімделуі. ЖИ енгізілген кезде кейбір жұмыс операциялары өзгереді. Сондықтан қызметкерлерге жаңа цифрлық құралдарды пайдалану бойынша оқыту жүргізу қажет.

Төртінші мәселе – технологиялық тәуелділік. Кәсіпорын бір ғана технологиялық шешімге шамадан тыс тәуелді болып қалмауы және оның үздіксіз жұмысын қамтамасыз ететін резервтік механизмдері болуы қажет.

NIST ұсынған AI Risk Management Framework ұйымдарға жасанды интеллект жүйелерінің тәуекелдерін басқару үшін «Govern, Map, Measure, Manage» қағидаттарына негізделген құрылымды ұсынады. Бұл тәсіл AI жүйесін әзірлеу мен қолданудың бүкіл кезеңінде тәуекелдерді тұрақты түрде анықтау, бағалау және басқаруға бағытталған.

Сондықтан кәсіпорын үшін ЖИ тиімділігі оның қаншалықты жылдам жұмыс істейтінімен ғана емес, сенімділігімен, қауіпсіздігімен және басқару жүйесіне қаншалықты дұрыс интеграцияланғанымен де анықталады.

Жасанды интеллектінің кәсіпорын менеджментінің болашағына әсері.

Жасанды интеллектінің одан әрі дамуы кәсіпорындағы менеджердің рөлін де өзгертуі мүмкін. Бұрын менеджердің жұмыс уақытының едәуір бөлігі ақпарат жинауға, есептерді

дайындауға және қайталанатын операцияларды бақылауға жұмсалса, болашақта осы міндеттердің бір бөлігі автоматтандырылуы ықтимал.

Бұл жағдайда менеджердің стратегиялық ойлау, коммуникация, көшбасшылық, командамен жұмыс істеу және технология нәтижелерін дұрыс түсіндіру сияқты құзыреттері маңыздырақ болады. Яғни ЖИ адамның рөлін толығымен жоймайды, керісінше менеджердің назарын техникалық операциялардан стратегиялық міндеттерге ауыстыруы мүмкін.

Кәсіпорындар үшін ең тиімді модель – адам мен жасанды интеллектінің өзара толықтыруы. ЖИ үлкен көлемдегі ақпаратты жылдам өңдеп, болжам мен аналитика ұсына алады, ал менеджер кәсіпорынның мақсаттарын, әлеуметтік факторларды және нарықтық жағдайды ескере отырып соңғы шешімді қабылдайды.

Қорытынды. Жасанды интеллектіні кәсіпорынды басқару процесінде қолдану қазіргі цифрлық экономиканың маңызды бағыттарының бірі болып табылады. ЖИ технологиялары стратегиялық жоспарлау, экономикалық және қаржылық талдау, маркетинг, клиенттермен жұмыс, персоналды басқару және бизнес-процестерді автоматтандыру сияқты көптеген салаларда қолданылуы мүмкін.

Жасанды интеллектінің негізгі тиімділігі ақпаратты жылдам өңдеу, қайталанатын операцияларды автоматтандыру, сұранысты болжау, басқарушылық шешімдерді ақпараттық тұрғыдан қолдау және кәсіпорын ресурстарын тиімді пайдалануға мүмкіндік беруімен байланысты. Сонымен бірге оның тиімділігі автоматты түрде қалыптаспайды. Кәсіпорын технологияны нақты бизнес-мәселеге сәйкес таңдап, сапалы деректер базасын қалыптастырып, қызметкерлердің цифрлық құзыреттерін дамытуы қажет.

Қазақстан кәсіпорындары үшін жасанды интеллектіні енгізу цифрлық трансформацияның келесі кезеңдерінің бірі болуы мүмкін. Әсіресе сауда, банк, өндіріс, логистика және қызмет көрсету салаларында AI қолданудың практикалық мүмкіндіктері жоғары.

Сонымен қатар, технологияны енгізу кезінде деректер қауіпсіздігі, алгоритмдік қателер, қызметкерлердің бейімделуі және басқарушылық жауапкершілік мәселелерін ескеру маңызды. Сондықтан жасанды интеллектіні кәсіпорынды басқаруда қолданудың ең тиімді тәсілі – оны менеджерді толық алмастыратын жүйе ретінде емес, басқарушылық шешімдердің сапасын арттыратын интеллектуалды құрал ретінде пайдалану.

Қорытындылай келе, жасанды интеллект кәсіпорынның экономикалық тиімділігін арттыруға мүмкіндік беретін перспективалы технология болып табылады. Оның нәтижелілігі технологияның өзіне ғана емес, оны кәсіпорынның мақсаттары мен бизнес-процестеріне дұрыс байланыстыруға тәуелді. Осы тұрғыдан алғанда, болашақ менеджер үшін жасанды интеллект құралдарын түсіну және оларды басқару процесінде тиімді пайдалану маңызды кәсіби құзыреттердің біріне айналады.

ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ:

1. Асамбаев А.Ж. Жасанды интеллект негіздері [Мәтін/Электрондық ресурс]: оқулық. – Алматы: TechSmith, 2023. – 168 б. – ISBN 978-601-240-764-8.
2. Баймухамедов М.Ф., Баймухамедова А.М., Боранбаев С.Н. Жасанды интеллект: қазіргі заманғы теория және тәжірибе [Мәтін/Электрондық ресурс]: оқу құралы. 1 бөлім. – Алматы: Бастау, 2020. – 248 б. – ISBN 978-601-7991-32-6.
3. Жармакин Б.К. Цифрлік технологиялар негіздері [Мәтін/Электрондық ресурс]: оқу құралы. – Алматы: Alash book, 2025. – 181 б. – ISBN 978-601-383-222-7.
4. Қайранбай М. Жасанды интеллект саласы бойынша ғылыми мақала жазу құралы [Мәтін/Электрондық ресурс]: оқулық. – Алматы: Лантар Books, 2023. – 85 б. – ISBN 978-601-361-497-7.
5. Рассель С., Норвиг П. Жасанды интеллект: жаңашыл әдіс [Мәтін/Электрондық ресурс]: оқулық. III том / С. Рассель, П. Норвиг; ағылшын тілінен ауд. М.Е. Мансұрова. – 3-басылым. – Алматы: Полиграфкомбинат, 2016. – 581 б. – ISBN 978-601-7427-67-2.
6. OECD, BCG, INSEAD. The Adoption of Artificial Intelligence in Firms: New Evidence for Policymaking. – Paris: OECD Publishing, 2025. – 196 p. – DOI: 10.1787/f9ef33c3-en.
7. Tabassi E. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). – Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology, 2023. – NIST AI 100-1. – DOI: 10.6028/NIST.AI.100-1.

https://doi.org/10.5281/zenodo.23761958

«GYBRAT» МЕКТЕБІНІҢ БИЗНЕС-МОДЕЛІ МЫСАЛЫНДАҒЫ ЖЕКЕМЕНШІК МЕКТЕП НАРЫҒЫНЫҢ ДАМУ ҮРДІСТЕРІ

ИДРИСОВА ЖУЛДУЗ БОЛАТОВНА
EMBA – Денсаулық сақтау саласындағы бизнес-әкімшілендіру
білім беру бағдарламасының 2 курс магистранты
Әл-Фараби атындағы ҚазҰУ

Аннотация. *Мақалада Қазақстандағы жекеменшік мектеп нарығының қазіргі даму үрдістері «Ғибрат» мектебінің бизнес-моделі мысалында қарастырылады. Зерттеудің мақсаты - жекеменшік білім беру ұйымының қызметін бизнес-модель тұрғысынан талдау және оның бәсекеге қабілеттілігі мен тұрақты дамуын қамтамасыз ететін негізгі факторларды анықтау. Зерттеудің теориялық-әдіснамалық негізі ретінде О. Гассман, К. Франкенбергер және М. Шик ұсынған «Кім? – Не? – Қалай? – Неліктен?» бизнес-модель тұжырымдамасы пайдаланылды. Талдау барысында мектептің мақсатты клиенттері, құндылық ұсынысы, құн жасау тізбегі, педагогикалық және цифрлық ресурстары, кіріс қалыптастыру механизмі, бренд пен ата-аналармен өзара байланысы қарастырылды. Зерттеу нәтижесінде қазіргі жекеменшік мектептің бәсекелік артықшылығы тек оқу ақысы, материалдық база немесе жекелеген білім беру бағдарламаларымен емес, оқушы мен ата-ана үшін кешенді құндылық қалыптастыратын біртұтас жүйемен анықталатыны негізделді. «Ғибрат» мектебі мысалында білім беру қызметінен құндылыққа негізделген бизнес-модельге көшу қажеттілігі көрсетілді. Зерттеудің ғылыми-практикалық нәтижесі ретінде клиент қажеттілігі, айрықша құндылық ұсынысы, сапалы педагогикалық процесс, жеке білім траекториясы, цифрлық мониторинг, ата-анамен тұрақты байланыс, өлшенетін білім нәтижесі, мектеп бренді, қаржылық тұрақтылық және үздіксіз жаңартуды біріктіретін «ҒИБРАТ» бизнес-моделі ұсынылды.*

Кілт сөздер: *жекеменшік мектеп, бизнес-модель, білім беру нарығы, құндылық ұсынысы, бәсекеге қабілеттілік, цифрландыру, білім беру қызметі, мектеп бренді.*

Аннотация. *В статье рассматриваются современные тенденции развития рынка частных школ Казахстана на примере бизнес-модели школы «Ғибрат». Цель исследования – проанализировать деятельность частной образовательной организации с позиции бизнес-модели и определить основные факторы, обеспечивающие ее конкурентоспособность и устойчивое развитие. Теоретико-методологической основой исследования послужила концепция бизнес-модели О. Гассмана, К. Франкенбергер и М. Шик, основанная на четырех измерениях: «Кто? – Что? – Как? – Почему?». В ходе исследования проанализированы целевые клиенты школы, ценностное предложение, цепочка создания стоимости, педагогические и цифровые ресурсы, механизм формирования доходов, бренд и взаимодействие с родителями. Установлено, что конкурентное преимущество современной частной школы определяется не только стоимостью обучения, материально-технической базой или отдельными образовательными программами, но и способностью сформировать целостную систему создания комплексной ценности для учащихся и родителей. На примере школы «Ғибрат» обоснована необходимость перехода от модели предоставления платных образовательных услуг к ценностно-ориентированной образовательной бизнес-модели. В качестве научно-практического результата предложена авторская бизнес-модель «ҒИБРАТ», объединяющая потребности клиента, уникальное ценностное предложение, качественный педагогический процесс, индивидуальную образовательную траекторию, цифровой мониторинг, постоянное взаимодействие с родителями, измеримые результаты*

обучения, школьный бренд, финансовую устойчивость и непрерывное обновление бизнес-модели.

Ключевые слова: *частная школа, бизнес-модель, рынок образования, ценностное предложение, конкурентоспособность, цифровизация, образовательные услуги, бренд школы.*

Abstract. *The article examines current trends in the development of the private school market in Kazakhstan through the case of the business model of the "Gybrat" School. The purpose of the study is to analyze the activities of a private educational organization from a business model perspective and to identify the key factors contributing to its competitiveness and sustainable development. The theoretical and methodological framework of the research is based on the business model concept developed by O. Gassmann, K. Frankenberger, and M. Csik, structured around four dimensions: "Who? – What? – How? – Why?". The study analyzes the school's target customers, value proposition, value creation chain, pedagogical and digital resources, revenue generation mechanism, school brand, and interaction with parents. The findings indicate that the competitive advantage of a modern private school is determined not only by tuition fees, infrastructure, or individual educational programs, but also by its ability to create an integrated system that delivers comprehensive value to students and their parents. Using the "Gybrat" School as a case study, the article substantiates the transition from a conventional paid educational service model to a value-oriented educational business model. As a practical and conceptual outcome, the study proposes the "GYBRAT" business model, integrating customer needs, a distinctive value proposition, high-quality educational processes, individualized learning pathways, digital monitoring, continuous parent-school interaction, measurable student outcomes, school branding, financial sustainability, and continuous business model innovation.*

Key words: *private school, business model, education market, value proposition, competitiveness, digitalization, educational services, school brand.*

Қазақстандағы жекеменшік мектеп нарығының даму үрдістерін нақты білім беру ұйымының қызметі арқылы қарастыру теориялық тұжырымдардың практикалық мазмұнын ашуға мүмкіндік береді. Осы тұрғыдан «Ғибрат» мектебін жекеменшік білім беру ұйымының бизнес-моделін қалыптастыру мен дамыту логикасын көрсететін мысал ретінде қарастыруға болады. О. Гассман, К. Франкенбергер және М. Шик ұсынған әдіснама бойынша бизнес-модель төрт негізгі сұраққа жауап береді: «Кім?» - клиент кім? «Не?» - оған қандай құндылық ұсынылады? «Қалай?» - бұл құндылық қалай жасалады? «Неліктен?» – ұйымның қаржылық тұрақтылығы қалай қамтамасыз етіледі? Осы төрт өлшемді «Ғибрат» мектебінің мысалына бейімдеу оның жекеменшік мектеп нарығындағы даму мүмкіндіктерін жүйелі түрде бағалауға жағдай жасайды.

Ең алдымен, «Кім?» өлшемі мектептің мақсатты аудиториясын анықтаумен байланысты. Жекеменшік мектеп бизнесінің ерекшелігі - мұнда білім беру қызметінің тұтынушысы мен сатып алушысы толық сәйкес келе бермейді. Білім беру қызметінің тікелей алушысы - оқушы, ал мектепті таңдайтын және көп жағдайда оқу ақысын төлейтін тұлға - ата-ана. Сондықтан «Ғибрат» мектебінің клиенттік моделін «оқушы - ата-ана» қосарлы клиенттік жүйесі ретінде қарастырған орынды. Гассман және оның әріптестері кез келген бизнес-модельдің негізінде клиент тұратынын және ұйым қандай сегментке қызмет көрсететінін нақты анықтауы керектігін көрсетеді.

«Ғибрат» мектебі жағдайында бұл қағида мектептің білім беру қызметін жалпы «барлық оқушыға арналған ақылы білім» ретінде емес, белгілі бір ата-аналар мен балалардың қажеттіліктеріне бағытталған ұсыныс ретінде қалыптастыру қажеттігін білдіреді. Мысалы, ата-ананы тек баласының оқу үлгерімі ғана емес, оның қауіпсіз ортада болуы, тәртібі, мұғаліммен қарым-қатынасы, тілдік және цифрлық құзыреттіліктері, шығармашылық

қабілеті, ұлттық және жалпыадамзаттық құндылықтарды меңгеруі, болашақ мамандығын саналы таңдауы сияқты нәтижелер қызықтырады. Осы қажеттіліктерді нақты анықтау мектептің нарықтағы позициясын айқындайтын бастапқы факторға айналады.

Екінші өлшем - «Не?», яғни «Ғибрат» мектебінің клиентке ұсынатын құндылығы. Гассман тұжырымдамасында құндылық ұсынысы ұйымның клиентке не беретінін және оның қажеттілігін қалай қанағаттандыратынын сипаттайды. Осы тұрғыдан «Ғибрат» мектебінің негізгі өнімі тек оқу бағдарламасы немесе мектеп аттестаты деп қарастырылмауы керек. Жекеменшік мектептің бәсекелік артықшылығы мемлекеттік стандарттағы білім мазмұнын қайталаудан емес, сол білімнің айналасында қосымша және айрықша құндылық қалыптастырудан туындайды.

Сондықтан «Ғибрат» мектебінің ықтимал құндылық ұсынысын шартты түрде: «сапалы академиялық білім + жеке тұлғалық даму + тәрбие + қауіпсіз орта + заманауи дағдылар + ата-анамен тұрақты байланыс» формуласы арқылы көрсетуге болады. Мұндай жағдайда мектеп тек білім беретін мекеме емес, баланың интеллектуалдық, әлеуметтік және тұлғалық дамуын қамтамасыз ететін білім беру ортасына айналады. Бұл Қазақстандағы жекеменшік мектеп нарығындағы маңызды үрдісті – «білім беру қызметінен кешенді білім беру өніміне» көшу процесін көрсетеді. Мысалы, егер «Ғибрат» мектебі STEM-білім беру, робототехника, ағылшын тілі, олимпиадалық дайындық, кәсіптік бағдар, ұлттық тәрбие, спорт пен шығармашылықты бір білім беру ортасында біріктірсе, олардың әрқайсысын жеке қосымша қызмет ретінде емес, мектептің ортақ құндылық ұсынысының элементтері ретінде қарастырған жөн. Мұндай модель ата-ананың «балам мектепте қандай пән оқиды?» деген сұрағынан «балам осы мектепті аяқтағанда қандай тұлға болып қалыптасады?» деген сұрағына көшуді білдіреді. Осы тұста «Ғибрат» мектебінің нарықтағы ерекшелену стратегиясы да маңызды. Егер мектеп тек басқа жекеменшік мектептер ұсынатын қызметтерді қайталаса, оның бәсекелік артықшылығы әлсіз болады. Гассман және әріптестері инновациялық бизнес-модель қалыптастыру үшін қалыптасқан салалық логика шеңберінен шығу қажеттігін атап көрсетеді. Сондықтан «Ғибрат» мектебі үшін негізгі стратегиялық сұрақ «Бәсекелестеріміз не істеп жатыр?» емес, «Біздің ата-аналар мен оқушылардың қандай қажеттілігі әлі толық шешілген жоқ?» болуы тиіс. Мысалы, нарықтағы мектептердің басым бөлігі ағылшын тілін, робототехниканы немесе ҰБТ дайындығын ұсынатын болса, осы қызметтерді қайталау өздігінен инновациялық бизнес-модель қалыптастырмайды. Ал «Ғибрат» мектебі оқушының академиялық нәтижесін, жеке қабілетін, эмоционалдық жағдайын, кәсіби бағдарын және ата-анамен кері байланысты бірыңғай жүйеде біріктірсе, бұл мектептің айрықша құндылық ұсынысына айналуы мүмкін.

Үшінші өлшем - «Қалай?», яғни ұсынылған құндылықтың қандай ресурстар мен процестер арқылы жасалатыны. Гассман моделінде құн жасау тізбегі ұйымның құндылық ұсынысын жүзеге асыру үшін пайдаланатын әрекеттерін, ресурстары мен процестерін қамтиды. «Ғибрат» мектебінде мұндай құн жасау тізбегін шартты түрде: оқушыны қабылдау → бастапқы диагностика → жеке қажеттілікті анықтау → білім беру бағдарламасын ұйымдастыру → педагогикалық сүйемелдеу → қосымша дамыту бағдарламалары → аралық мониторинг → ата-анамен кері байланыс → білім нәтижесін бағалау → келесі даму траекториясын анықтау ретінде құруға болады. Бұл жерде жекеменшік мектептің негізгі стратегиялық ресурсы – педагогикалық кадр. Ғимарат, технология және материалдық база маңызды болғанымен, мектеп ұсынатын құндылықтың басым бөлігін мұғалім қалыптастырады. Сондықтан «Ғибрат» мектебінің бизнес-моделінде педагогті тек жалдамалы қызметкер емес, мектептің құндылық ұсынысын жасаушы негізгі стратегиялық ресурс ретінде қарастыру маңызды. Осыдан педагогтерді іріктеу, олардың біліктілігін жүйелі арттыру, ішкі әдістемелік мектеп қалыптастыру, жас мұғалімдерге тәлімгер бекіту, нәтижелі педагогтерді ынталандыру және педагогикалық тәжірибені тарату мектеп бизнес-моделінің тікелей элементтеріне айналады. Сонымен қатар «Ғибрат» мектебінің құн жасау тізбегінде

цифрландыруды жеке бағыт емес, барлық процестерді байланыстыратын құрал ретінде қарастыруға болады. Гассман және оның әріптестері жаңа технологияның өзі табысқа кепілдік бермейтінін, негізгі мәселе оны дұрыс бизнес-модельмен байланыстыруда екенін көрсетеді.

Мысалы, электрондық журналды пайдалану - цифрландырудың бастапқы деңгейі ғана. Ал егер цифрлық жүйе арқылы «Ғибрат» мектебі әр оқушының үлгерім динамикасын бақыласа, пәндік қиындықтарды анықтаса, мұғалімге дербес ұсыныс берсе, ата-анаға баласының прогресі туралы жүйелі ақпарат ұсынса, цифрлық технология мектептің құндылық жасау жүйесінің нақты элементіне айналады. Бұл модельді: Оқушы → диагностика → деректер → жеке траектория → оқыту → мониторинг → ата-анаға кері байланыс → нәтижені түзету циклі түрінде ұйымдастыруға болады. Төртінші өлшем – «Неліктен?», яғни мектептің қаржылық тұрақтылығы мен табыс қалыптастыру механизмі. Гассман моделінде бұл компонент кірістер мен шығындардың құрылымын және бизнес-модельдің коммерциялық тұрғыдан өміршең болуын сипаттайды.

«Ғибрат» мектебі мысалында негізгі кіріс көзі оқу ақысы болуы ықтимал. Алайда тұрақты бизнес-модель тұрғысынан мектептің қаржылық құрылымын тек негізгі оқу ақысына тәуелді ету белгілі бір тәуекел туғызады. Сондықтан білім беру ұйымы өзінің негізгі миссиясына қайшы келмейтін қосымша қызметтер арқылы кіріс көздерін әртараптандыру мүмкіндігін қарастыра алады. Мысалы: негізгі мектеп бағдарламасы → мектепалды даярлық → тілдік курстар → олимпиадалық орталық → жазғы мектеп → STEM/робототехника курстары → емтиханға дайындық → мұғалімдерге арналған әдістемелік курстар.

Мұндай модельде мектептің инфрақұрылымы мен интеллектуалдық ресурстары тек негізгі оқу уақытында ғана емес, әртүрлі білім беру өнімдерін қалыптастыру үшін пайдаланылады. Бұл бір жағынан табыс көздерін көбейтсе, екінші жағынан «Ғибрат» брендінің айналасында білім беру экожүйесін қалыптастыруға мүмкіндік береді. Алайда бұл жерде Гассман еңбегіндегі маңызды қағида ескерілуі қажет: табысты бизнес-модель клиент үшін құндылық жасап қана қоймай, сол құндылықтың белгілі бір бөлігін ұйымның өзі де ала білуі керек. Құндылық жасалғанымен, оның экономикалық қайтарымы қамтамасыз етілмесе, модель ұзақ мерзімді тұрақтылыққа ие болмайды. Сондықтан «Ғибрат» мектебі үшін оқу ақысы – сапа – шығын – нәтиже арасындағы тепе-теңдік маңызды. Мектеп оқу ақысын төмендету арқылы ғана бәсекелесе берсе, педагог жалақысына, инфрақұрылымға, технологияға және білім сапасына инвестициялау мүмкіндігі азаюы ықтимал. Керісінше, оқу ақысының жоғары болуы ата-анаға ұсынылатын нақты қосымша құндылықпен негізделуі қажет. Осыдан «Ғибрат» мектебінің бизнес-моделінде бағалық бәсекеден құндылықтық бәсекеге көшу маңызды даму бағыты бола алады. Яғни ата-ананың шешімі: «Қай мектеп арзан?» деген сұрақтан «Төлейтін қаражатым үшін балам қандай нақты білімдік және тұлғалық нәтиже алады?» деген сұраққа ауысады.

«Ғибрат» мектебінің ұзақ мерзімді дамуы үшін бренд пен репутация да маңызды. Жекеменшік мектептің ерекшелігі - ата-ана білім беру қызметінің соңғы нәтижесін мектепті таңдаған сәтте көре алмайды. Сондықтан шешім қабылдау кезінде мектептің беделі, мұғалімдердің кәсібилігі, оқушылардың нәтижесі, түлектердің жетістігі және басқа ата-аналардың пікірі маңызды ақпарат көзіне айналады. Осыған байланысты мектептің маркетингтік стратегиясын тек әлеуметтік желідегі жарнама ретінде қарастыру жеткіліксіз. Тұрақты бренд: мектептің уәдесі → нақты білім беру процесі → оқушы нәтижесі → ата-ана қанағаттануы → жағымды пікір → жаңа клиент тізбегі арқылы қалыптасады. Бұл жерде жарнама мектептің брендін жасамайды; ол қалыптасқан құндылықты қоғамға жеткізеді. Ал брендтің негізін нақты білім нәтижесі құрайды.

Гассман теориясын «Ғибрат» мектебіне қолданудың тағы бір маңызды қыры - бизнес-модельді тұрақты жаңарту қажеттілігі. Авторлар бүгінгі табысты модель ертең де автоматты түрде тиімді болады деген түсініктен бас тартуды ұсынады. Ұйым өзінің қазіргі жетістігінің

негіздерін үнемі қайта қарастырып отыруы қажет. Осы қағида бойынша «Ғибрат» мектебінің стратегиялық басқару циклі мынадай болуы мүмкін: Ата-аналар мен оқушылардың қажеттілігін зерттеу → нарықтағы өзгерістерді анықтау → мектептің құндылық ұсынысын қайта қарау → жаңа білім беру шешімдерін енгізу → нәтижені өлшеу → ата-анадан кері байланыс алу → бизнес-модельді жетілдіру. Мұндай цикл мектепті сыртқы өзгерістерге реакция білдіретін ұйымнан өзінің даму траекториясын жүйелі басқаратын білім беру ұйымына айналдырады.

Гассман және әріптестерінің тағы бір маңызды қорытындысы – бизнес-модельдік инновация міндетті түрде мүлдем жаңа идея ойлап табуды талап етпейді. Авторлар зерттеген инновациялық бизнес-модельдердің 90%-дан астамы басқа салаларда бұрыннан бар идеялар мен концепцияларды жаңа комбинацияда пайдалануға негізделген. Бұл қағида «Ғибрат» мектебі үшін ерекше перспективалы. Мысалы, басқа салаларда қолданылатын жазылым, экожүйе, қосымша қызметтер, серіктестік, платформалық модель, клиенттің адалдығын қалыптастыру сияқты механизмдерді тікелей көшірмей, білім беру саласының ерекшелігіне бейімдеуге болады. Бұл жерде инновацияның мәні дайын модельді қайталау емес, әртүрлі элементтерді мектептің мақсатына сәйкес жаңа конфигурацияда біріктіруде жатыр. Осылайша, «Ғибрат» мектебінің бизнес-моделін Гассманның «Кім? - Не? - Қалай? - Неліктен?» жүйесі бойынша жинақтасақ, оның перспективалық құрылымы былай сипатталады:

Кім? - оқушы және оның ата-анасы;

Не? - академиялық біліммен қатар тұлғалық даму, тәрбие, заманауи дағдылар және қауіпсіз білім беру ортасын біріктіретін кешенді құндылық;

Қалай? - кәсіби педагогтер, жеке білім беру траекториясы, цифрлық мониторинг, қосымша бағдарламалар, ата-анамен тұрақты коммуникация және тиімді басқару жүйесі арқылы;

Неліктен? - оқу ақысы мен қосымша білім беру өнімдеріне негізделген, сапаны сақтауға және мектептің дамуына қайта инвестиция жасауға мүмкіндік беретін тұрақты қаржылық модель арқылы. Демек, «Ғибрат» мектебінің мысалы Қазақстандағы жекеменшік мектеп нарығының даму логикасын «ақылы мектеп» моделінен «құндылыққа негізделген білім беру бизнес-моделіне» көшу ретінде түсіндіруге мүмкіндік береді. Бұл жағдайда мектептің бәсекелік артықшылығы бір ғана факторға - ғимаратқа, оқу ақысына, ағылшын тіліне немесе технологияға тәуелді болмайды. Негізгі артықшылық осы элементтердің барлығын ата-ана мен оқушы үшін нақты нәтиже жасайтын біртұтас жүйеге біріктіру қабілетінен қалыптасады. Сондықтан «Ғибрат» мектебінің перспективалық бизнес-моделін шартты түрде мына авторлық формуламен көрсетуге болады: ҒИБРАТ бизнес-моделі = Клиент қажеттілігі → Айрықша құндылық ұсынысы → Сапалы педагогикалық процесс → Жеке білім траекториясы → Цифрлық мониторинг → Ата-анамен тұрақты байланыс → Оқушының өлшенетін нәтижесі → Ата-ана сенімі → Мектеп бренді → Қаржылық тұрақтылық → Қайта инвестициялау → Бизнес-модельді үздіксіз жаңарту.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР

1. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – ISBN 978-5-9614-4314-1.
2. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.
3. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: Free Press, 1980.
4. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Free Press, 1985.
5. Kim W. C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. – Boston: Harvard Business School Press, 2005.
6. Christensen C. M., Horn M. B., Johnson C. W. Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns. – New York: McGraw-Hill, 2008.

УДК 658.14
https://doi.org/10.5281/zenodo.23761964

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

МАУИНА ГАЛИЯ АЙТЫМОВНА
Кандидат экономических наук, ассоциированный профессор ГОП «Финансы, учет и аудит» НАО «Казахский агротехнический исследовательский университет имени С. Сейфуллина», Астана, Казахстан

ТЕМИРОВА ФАРИЗА БАГДАТОВНА
Магистрант 1 курса ОП 7М04119 – Финансы НАО «Казахский агротехнический исследовательский университет имени С. Сейфуллина»
Астана, Казахстан

Аннотация. *В статье рассматриваются теоретические основы финансовой устойчивости предприятия. Уточнена сущность понятия, сопоставлены подходы к его трактовке, выделены виды финансовой устойчивости и факторы, влияющие на неё. Показано, как цифровизация изменяет состав факторов и требует дополнения традиционной системы показателей.*

Ключевые слова: *финансовая устойчивость, структура капитала, ликвидность, платёжеспособность, факторы устойчивости, цифровизация.*

Введение

Финансовая устойчивость определяет способность предприятия функционировать и развиваться в условиях неопределённости, поэтому остаётся одним из ключевых объектов финансового анализа и управления. Колебания рынков, изменение процентных ставок и валютная волатильность, а также ускорение цифровой трансформации меняют условия, в которых предприятия формируют капитал и управляют рисками. В Казахстане цифровизация экономики рассматривается как приоритет развития, однако сопровождается нерешёнными проблемами [1], что делает актуальным пересмотр состава факторов, учитываемых при оценке устойчивости.

Цель статьи – уточнить сущность финансовой устойчивости, систематизировать её виды и факторы и показать, как цифровизация дополняет традиционную систему оценки. Использованы методы теоретического анализа, сравнения, обобщения и систематизации.

Сущность финансовой устойчивости и подходы к её трактовке

В литературе выделяют несколько подходов к трактовке финансовой устойчивости. Структурный подход связывает её с соотношением собственных и заёмных источников: чем выше доля собственного капитала, тем меньше зависимость от кредиторов. Его теоретической основой служит теория Модильяни – Миллера, согласно которой в идеальных условиях структура капитала не влияет на стоимость фирмы [2], и последующие работы, учитывающие налоги, издержки банкротства и асимметрию информации, в частности теория иерархии источников финансирования [3]. Ликвидностный подход рассматривает устойчивость как способность своевременно погашать обязательства и опирается на показатели ликвидности и платёжеспособности. Динамический (системный) подход трактует её шире – как способность сохранять равновесие и обеспечивать развитие при изменении внутренних и внешних условий.

Эти подходы не противоречат друг другу, а описывают разные стороны одного явления. В статье под финансовой устойчивостью понимается такое состояние финансовых ресурсов предприятия, при котором оно сохраняет платёжеспособность, обладает достаточной независимостью от внешних источников и способно к развитию при изменении условий

деятельности. Важно отличать её от смежных понятий. Ликвидность характеризует способность активов быстро обращаться в деньги, платёжеспособность – способность погашать обязательства в срок, финансовая независимость – долю собственных источников. Эти понятия входят в состав финансовой устойчивости, но не исчерпывают её, так как не отражают способность предприятия выдерживать неблагоприятные воздействия и развиваться.

Виды финансовой устойчивости

По горизонту выделяют краткосрочную устойчивость, определяемую ликвидностью и обеспеченностью оборотными средствами, и долгосрочную, связанную со структурой капитала и стабильностью прибыли. По степени обеспеченности запасов источниками финансирования в практике финансового анализа принято различать четыре типа состояния (таблица 1). Здесь З – запасы; СОС – собственные оборотные средства; ДИ – собственные и долгосрочные заёмные источники формирования запасов; ОИ – общая величина основных источников, включающая также краткосрочные кредиты и займы.

Таблица 1 – Типы финансовой устойчивости по обеспеченности запасов источниками

Тип устойчивости	**Соотношение**	**Характеристика**
Абсолютная	З ≤ СОС	Запасы покрываются собственными оборотными средствами, предприятие независимо от кредиторов
Нормальная	СОС < З ≤ ДИ	Для формирования запасов используются также долгосрочные заёмные источники, платёжеспособность сохраняется
Неустойчивое состояние	ДИ < З ≤ ОИ	Запасы финансируются в том числе краткосрочными кредитами, платёжеспособность нарушена, но может быть восстановлена
Кризисное состояние	З > ОИ	Источников недостаточно даже для покрытия запасов, предприятие находится на грани банкротства

Переход от одного типа к другому отражает улучшение или ухудшение структуры источников, поэтому анализ типа устойчивости целесообразно проводить в динамике за несколько периодов.

Показатели оценки

Оценка финансовой устойчивости опирается на систему коэффициентов. Основным показателем структуры капитала служит коэффициент автономии:

$$К_{авт} = \frac{СК}{А} \quad (1)$$

где СК – собственный капитал; А – валюта баланса. Краткосрочную платёжеспособность отражает коэффициент текущей ликвидности:

$$К_{тл} = \frac{ОА}{КО} \quad (2)$$

где ОА – оборотные активы; КО – краткосрочные обязательства. Дополнительно используют коэффициенты финансового рычага, маневренности собственного капитала, обеспеченности собственными оборотными средствами, рентабельности и оборачиваемости. Для интегральной оценки угрозы несостоятельности применяют модели прогнозирования банкротства, например многофакторную модель Альтмана, объединяющую несколько коэффициентов в единый показатель [4]; ещё раньше было показано, что отдельные

финансовые коэффициенты различают будущих банкротов и устойчивые предприятия [5]. Нормативные значения коэффициентов зависят от отрасли и масштаба предприятия, поэтому их следует сопоставлять со среднеотраслевыми показателями и анализировать в динамике.

Факторы финансовой устойчивости

Факторы финансовой устойчивости делят на внутренние и внешние. К внутренним относятся структура капитала и активов, политика управления оборотным капиталом, эффективность операционной деятельности и уровень затрат, дивидендная и инвестиционная политика, качество управления и планирования. К внешним – макроэкономическая ситуация, процентные ставки и доступность кредитов, валютный курс, отраслевая конъюнктура, налоговое и иное регулирование, поведение контрагентов. Внутренние факторы поддаются управлению, внешние можно лишь учитывать, поэтому система управления устойчивостью строится на сочетании контроля первых и сценарного анализа вторых.

Влияние цифровизации на систему факторов

Цифровизация вносит в эту систему два типа изменений. Во-первых, она воздействует на традиционные факторы: автоматизация учёта и планирования повышает качество и скорость управленческой информации, ускоряет оборачиваемость и снижает операционные затраты. Однако отдача от информационных технологий зависит от сопутствующих организационных изменений и не возникает автоматически [6]. Во-вторых, появляются новые факторы: уровень цифровой зрелости, качество данных, надёжность информационной инфраструктуры, зависимость от внешних поставщиков цифровых услуг и риски кибербезопасности. Цифровая трансформация при этом шире внедрения отдельных систем и затрагивает стратегию, структуру и компетенции предприятия [7].

Традиционные коэффициенты новые факторы напрямую не отражают и фиксируют их влияние лишь после наступления потерь. Поэтому систему оценки целесообразно дополнять показателями цифровой зрелости и процедурой оценки рисков, например в соответствии с международным стандартом управления рисками ISO 31000 [8]. На практике это означает, что при анализе устойчивости нужно учитывать не только результат (структуру баланса, ликвидность), но и его причины – состояние процессов, данных и систем, на которых строится деятельность предприятия.

Заключение

Финансовая устойчивость представляет собой комплексное свойство, объединяющее платёжеспособность, независимость от внешних источников и способность к развитию. Структурный, ликвидностный и динамический подходы дополняют друг друга, а виды и типы устойчивости позволяют оценить состояние предприятия и его динамику. Цифровизация изменяет и традиционные факторы устойчивости, и порождает новые, не отражаемые коэффициентами баланса, поэтому оценку устойчивости целесообразно дополнять показателями цифровой зрелости и анализом цифровых рисков. Дальнейшие исследования предполагают эмпирическую проверку предложенного подхода на данных конкретных предприятий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Булхаирова Ж. С., Альпеисова Ш. Е., Косымбаева Ш. И. Современное состояние и проблемы цифровизации экономики Казахстана // Экономическая серия вестника ЕНУ имени Л. Н. Гумилева. – 2022. – № 1. – С. 32–39. – DOI: 10.32523/2789-4320-2022-1-32-39.
2. Modigliani F., Miller M. H. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment // The American Economic Review. – 1958. – Vol. 48, No. 3. – P. 261–297.
3. Myers S. C. The Capital Structure Puzzle // The Journal of Finance. – 1984. – Vol. 39, No. 3. – P. 574–592. – DOI: 10.1111/j.1540-6261.1984.tb03646.x.
4. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy // The Journal of Finance. – 1968. – Vol. 23, No. 4. – P. 589–609. – DOI: 10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x.
5. Beaver W. H. Financial Ratios as Predictors of Failure // Journal of Accounting Research. – 1966. – Vol. 4 (Supplement). – P. 71–111.
6. Brynjolfsson E., Hitt L. M. Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance // Journal of Economic Perspectives. – 2000. – Vol. 14, No. 4. – P. 23–48. – DOI: 10.1257/jep.14.4.23.
7. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // The Journal of Strategic Information Systems. – 2019. – Vol. 28, No. 2. – P. 118–144. – DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
8. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. – Geneva: International Organization for Standardization, 2018.

УДК 005.3:159.9
https://doi.org/10.5281/zenodo.23761968

ЭМОЦИЯЛЫҚ ИНТЕЛЛЕКТІНІҢ КӨШБАСШЫЛЫҚ ТИІМДІЛІК ПЕН КОМАНДАЛЫҚ БАСҚАРУҒА ӘСЕРІ

САТҚАНБАЙ НҰРАЙ
НАЗАРХАНҰЛЫ БЕКСҰЛТАН
ҚАЙИМОВА АСЕМАЙ
ҮМБЕТ БАҚТЫҚОЖА
Алматы Технологиялық Университетінің
«Экономика және бизнес» факультетінің студенттері

Ғылыми жетекшісі – **СУГИРОВА Г.С .,** э.ғ.к., қауымдастырылған профессор м.а
Алматы, Қазақстан

Аннотация. *Қазіргі ұйымдардағы басқару үдерісінің күрделенуі көшбасшының кәсіби білімі мен басқарушылық дағдыларымен қатар оның эмоцияларды түсіну және басқару қабілетінің маңызын арттырып отыр. Көшбасшы тек тапсырма беріп, нәтижені бақылаушы тұлға емес, сонымен қатар ұжымдағы психологиялық ахуалға, қызметкерлердің мотивациясына және өзара қарым-қатынасқа ықпал ететін тұлға болып табылады. Осы тұрғыдан алғанда эмоциялық интеллект тиімді көшбасшылықтың маңызды құрамдас бөлігі ретінде қарастырылады. Мақалада эмоциялық интеллект ұғымының теориялық негіздері, оның көшбасшылық тиімділікке және командалық басқаруға әсері қарастырылады. Д. Гоулман ұсынған эмоциялық интеллектінің негізгі компоненттері — өзін-өзі тану, өзін-өзі реттеу, ішкі мотивация, эмпатия және әлеуметтік дағдылар негізінде көшбасшының басқару әрекеті талданады. Сонымен қатар эмоциялық интеллектінің команда мүшелерінің мотивациясына, коммуникациясына, қақтығыстарды шешуге және команданың жалпы нәтижелілігіне ықпалы қарастырылады. Мақалада практикалық мысал арқылы эмоциялық интеллектісі жоғары және төмен көшбасшылардың басқару тәсілдерінің айырмашылығы көрсетіліп, қазіргі менеджер үшін эмоциялық интеллектіні дамыту бағыттары ұсынылады.*

Түйінді сөздер: *эмоциялық интеллект, көшбасшылық, командалық басқару, менеджмент, мотивация, эмпатия, коммуникация, қақтығыс, көшбасшы, команда.*

Қазіргі таңда ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігі тек қаржылық ресурстарға, технологияға немесе өндірістік мүмкіндіктерге ғана байланысты емес. Ұйымның тұрақты дамуына адам капиталы, қызметкерлердің өзара әрекеттесуі және басқару сапасы айтарлықтай әсер етеді. Осыған байланысты көшбасшының командамен тиімді қарым-қатынас орната білуі, қызметкерлердің көңіл күйін түсінуі және күрделі жағдайларда дұрыс шешім қабылдауы ерекше маңызға ие.

Басқару тәжірибесінде көшбасшының кәсіби білімі мен интеллектуалдық қабілеті жеткілікті болғанымен, оның командамен жұмыс істеуінде қиындықтар туындауы мүмкін. Мысалы, басшы өз саласының маманы болғанымен, қызметкерлердің пікірін тыңдамаса, эмоциясын басқара алмаса немесе сынға агрессивті түрде жауап берсе, ұжымда сенім деңгейі төмендеп, қақтығыстардың пайда болу ықтималдығы артады. Сондықтан тиімді көшбасшылықты тек рационалды шешімдер қабылдау қабілетімен түсіндіру жеткіліксіз.

Эмоциялық интеллект осы мәселені түсіндіретін маңызды ұғымдардың бірі болып табылады. Эмоциялық интеллект адамның өз эмоцияларын түсінуі, оларды басқаруы, басқа адамдардың эмоциялық жағдайын сезінуі және осы түсінікті қарым-қатынаста тиімді пайдалана білу қабілетін білдіреді.

Эмоциялық интеллект мәселесіне ғылыми қызығушылықтың артуына П. Сэловей мен Дж. Майердің еңбектері, кейіннен Д. Гоулманның зерттеулері үлкен ықпал етті. Гоулман эмоциялық интеллектіні көшбасшылық пен басқару тиімділігімен байланыстырып, оның бірнеше негізгі компонентін көрсетті.

Осы мақаланың мақсаты — эмоциялық интеллектінің көшбасшылық тиімділікке және командалық басқаруға әсерін анықтау және қазіргі менеджер үшін оның практикалық маңызын көрсету.

Эмоциялық интеллект ұғымының теориялық негіздері. Эмоциялық интеллект термині адамның эмоциялық ақпаратты қабылдау, түсіну және оны өзінің және басқа адамдардың әрекетін тиімді басқару үшін пайдалану қабілетімен байланысты. П. Сэловей мен Дж. Майер эмоциялық интеллектіні эмоцияларды тану, оларды ойлау үдерісіне енгізу, эмоциялық ақпаратты түсіну және эмоцияларды басқару қабілеттерімен байланыстырады.

Д. Гоулман бұл тұжырымдаманы басқару және көшбасшылық саласында кеңінен қарастырып, эмоциялық интеллектінің адамның кәсіби тиімділігіне әсерін зерттеді. Оның моделінде эмоциялық интеллект бірнеше негізгі компоненттен тұрады:

1. Өзін-өзі тану — адамның өзінің эмоцияларын, күшті және әлсіз жақтарын, құндылықтары мен ішкі мотивтерін түсінуі.
2. Өзін-өзі реттеу — эмоциялық реакцияларды бақылау және күрделі жағдайда өз әрекетін саналы түрде басқара білу.
3. Ішкі мотивация — сыртқы марапаттан бөлек, мақсатқа жетуге деген ішкі ұмтылыс.
4. Эмпатия — басқа адамның эмоциясын, қажеттілігін және көзқарасын түсіне білу.
5. Әлеуметтік дағдылар — адамдармен тиімді қарым-қатынас орнату, ынтымақтастықты дамыту және қақтығыстарды басқару қабілеті.

Бұл компоненттердің әрқайсысы көшбасшының күнделікті басқару әрекетінде маңызды рөл атқарады. Мысалы, өзін-өзі танитын басшы өзінің ашуланғанын немесе шаршағанын түсініп, сол эмоцияның шешім қабылдауына әсер етуіне жол бермеуі мүмкін. Ал эмпатиясы жоғары көшбасшы қызметкердің төмен нәтижесінің артында жалқаулық емес, түсінбеушілік, мотивацияның төмендеуі немесе жұмысқа байланысты қиындық болуы мүмкін екенін анықтай алады.

Осыдан эмоциялық интеллектіні тек адамның жеке психологиялық қасиеті емес, басқарушылық құзырет ретінде қарастыруға болады.

Эмоциялық интеллектінің көшбасшылық тиімділікке әсері. Көшбасшылықтың негізгі міндеттерінің бірі — адамдарды ортақ мақсатқа бағыттау. Бұл міндетті орындау үшін көшбасшы тек нақты тапсырмалар қойып қана қоймай, қызметкерлердің ұйым мақсатына деген қызығушылығын қалыптастыра білуі қажет.

Эмоциялық интеллектісі жоғары көшбасшы ең алдымен өзінің эмоционалдық жағдайын басқара алады. Бұл әсіресе қысым жоғары болған кезде маңызды. Мысалы, маңызды жоба белгіленген мерзімде орындалмаса, басшы бірден қызметкерлерді кінәлауы мүмкін. Алайда эмоциялық интеллектісі дамыған басшы алдымен жағдайды талдап, мәселенің себебін анықтауға тырысады. Мұндай тәсіл эмоциялық реакцияны емес, рационалды шешімді бірінші орынға шығарады.

Өзін-өзі реттеу көшбасшының тұрақтылығын қалыптастырады. Егер басшы әрбір қателікке ашумен жауап берсе, қызметкерлер өз пікірін айтуға қорқуы мүмкін. Нәтижесінде командада ашық коммуникация төмендейді. Керісінше, басшы сабырлы реакция көрсеткен жағдайда қызметкерлер мәселелерді жасырмай, оларды ертерек хабарлауға бейім болады.

Эмоциялық интеллект көшбасшының шешім қабылдау сапасына да ықпал етеді. Эмоцияларды толықтай басу қажет емес, себебі эмоциялар адамға жағдай туралы маңызды ақпарат бере алады. Маңыздысы — эмоцияны түсініп, оның ықпалын бақылау. Осылайша тиімді көшбасшы эмоция мен рационалды ойлаудың арасындағы тепе-теңдікті сақтайды.

Сонымен қатар көшбасшының эмоциялық жағдайы командаға тікелей әсер етеді. Басшының үнемі ашулы, қобалжулы немесе немқұрайлы болуы қызметкерлердің де жұмыс атмосферасына әсер етуі мүмкін. Сондықтан көшбасшының эмоциялық тұрақтылығы ұйымдағы психологиялық климаттың қалыптасуына ықпал ететін факторлардың бірі болып табылады.

Эмоциялық интеллект және командалық басқару. Командалық басқаруда нәтиже тек жеке қызметкерлердің кәсіби қабілеттеріне емес, олардың бір-бірімен қалай әрекеттесетініне де байланысты. Бір командада әртүрлі мінезі, тәжірибесі, көзқарасы және жұмыс стилі бар адамдар жұмыс істейді. Мұндай ортада келіспеушіліктердің болуы табиғи жағдай.

Эмоциялық интеллект командалық басқаруда ең алдымен коммуникация сапасын жақсартуға мүмкіндік береді. Көшбасшы қызметкерлерді тыңдай білуі, олардың пікірін бағалауы және өз ойын түсінікті жеткізуі қажет.

Мысалы, қызметкер тапсырманы орындауда қателік жіберді делік. Эмоциялық интеллектісі төмен басшы:

«Сен бұл жұмысты тағы да дұрыс істемедің. Қашан үйренесің?»

деген сияқты жеке тұлғаға бағытталған сын айтуы мүмкін. Мұндай тәсіл қызметкердің қорғаныс реакциясын туғызып, оның мотивациясын төмендетеді.

Ал эмоциялық интеллектісі жоғары көшбасшы мәселені тұлғаның өзінен бөлек қарастырады:

«Бұл тапсырмада қандай қиындық болды? Келесі жолы оны қалай жақсарта аламыз?»

Бұл жағдайда қателік жазалау нысаны емес, даму мүмкіндігі ретінде қабылданады.

Командалық басқаруда эмпатияның маңызы да жоғары. Эмпатия қызметкердің әрбір әрекетін ақтау дегенді білдірмейді. Оның мәні — адамның жағдайын түсінуге тырысу. Көшбасшы қызметкердің неге белгілі бір шешім қабылдағанын немесе неге оның белсенділігі төмендегенін түсінсе, мәселені тиімді шешу мүмкіндігі артады.

Эмоциялық интеллект командадағы сенімді де қалыптастырады. Қызметкерлер басшының оларды тыңдайтынын, пікірін құрметтейтінін және қиын жағдайда әділ әрекет ететінін сезінсе, команда мүшелерінің өзара сенімі артады. Сенім қалыптасқан ортада ақпарат алмасу, ынтымақтастық және жауапкершілік деңгейі де жоғары болуы мүмкін.

Қақтығыстарды басқарудағы эмоциялық интеллектінің рөлі. Ұйымдағы қақтығыс әрқашан теріс құбылыс емес. Кейбір келіспеушіліктер жаңа идеялардың пайда болуына және мәселеге әртүрлі көзқараспен қарауға мүмкіндік береді. Алайда қақтығыс дұрыс басқарылмаса, ол команданың жұмыс нәтижесіне кері әсер етуі мүмкін.

Көшбасшының эмоциялық интеллектісі қақтығысты шешудің тиімді әдісін таңдауға көмектеседі. Біріншіден, көшбасшы өзінің эмоциясын бақылауы қажет. Қақтығыс кезінде ашуға берілген басшы мәселені ушықтыруы мүмкін. Екіншіден, ол тараптардың эмоциялық жағдайын түсінуі керек. Үшіншіден, мәселені тұлғалар арасындағы текетірес емес, шешуді қажет ететін нақты проблема ретінде қарастырған жөн.

Мысалы, екі бөлім қызметкері бір жобаның орындалу тәртібіне байланысты келіспеушілікке түсті. Егер басшы бір қызметкерді бірден кінәлі деп таныса, екінші тараптың да наразылығы пайда болуы мүмкін. Эмоциялық интеллектіні қолданатын басшы алдымен екі тарапты тыңдап, олардың мүдделерін анықтап, ортақ мақсатқа назар аударады.

Бұл жерде Гоулманның әлеуметтік дағдылар компоненті маңызды рөл атқарады. Көшбасшы келіссөз жүргізу, тыңдау, түсіндіру және компромисс табу арқылы команданың жұмысын қайта үйлестіре алады.

Осылайша эмоциялық интеллект қақтығыстың алдын алуға ғана емес, оны ұйымның дамуына пайдалануға мүмкіндік береді.

Практикалық мысал: эмоциялық интеллектінің команда нәтижесіне ықпалы. Эмоциялық интеллектінің маңызын шартты өндірістік компания мысалында қарастыруға болады.

Кәсіпорында жаңа өнімді нарыққа шығару бойынша жоба тобы құрылды. Команда құрамында маркетолог, қаржы маманы, өндіріс менеджері және сату менеджері бар. Жобаның бастапқы кезеңінде әр маман өзінің бөлімінің мүддесін бірінші орынға қоя бастайды. Маркетолог жарнамалық бюджет көлемін ұлғайтуды ұсынады, қаржы маманы шығынды қысқартуды талап етеді, ал сату менеджері өнім бағасын төмендетуді ұсынады.

Эмоциялық интеллектісі төмен көшбасшы бұл жағдайды тәртіп мәселесі ретінде қабылдап, бір қызметкердің ұсынысын таңдап, қалғандарының пікірін елемеуі мүмкін. Нәтижесінде команда мүшелері арасында наразылық пайда болады.

Эмоциялық интеллектісі жоғары көшбасшы алдымен әр маманның позициясын тыңдайды. Ол әр ұсыныстың артындағы нақты қажеттілікті анықтайды. Маркетологтың мақсаты — нарыққа танымал болу, қаржы маманының мақсаты — шығындарды бақылау, ал сату менеджерінің мақсаты — тұтынушыға қолжетімді ұсыныс жасау.

Көшбасшы осы үш позицияны ортақ мақсат — өнімнің нарықтағы табысы — арқылы біріктіреді. Нәтижесінде команда жеке бөлімдердің мүдделерін қорғаудан гөрі ортақ нәтижеге бағытталады.

Бұл мысал эмоциялық интеллектінің тек «адамдармен жақсы сөйлесу» емес екенін көрсетеді. Ол әртүрлі мүдделерді түсініп, оларды ортақ мақсатқа біріктіретін басқару құралы ретінде көрінеді.

Қазіргі менеджер үшін эмоциялық интеллектіні дамыту жолдары. Эмоциялық интеллект белгілі бір деңгейде жеке адамның ерекшеліктерімен байланысты болғанымен, оның көптеген элементтерін дамытуға болады. Қазіргі менеджер үшін бұл дағдыны жетілдіру бірнеше бағытта жүзеге асырылуы мүмкін.

Біріншіден, өз эмоцияларын бақылау қажет. Менеджер күнделікті жұмыста қандай жағдайлардың ашу, қорқыныш немесе қобалжу туғызатынын анықтап, өз реакцияларын бақылауды үйренуі керек.

Екіншіден, белсенді тыңдау дағдысын дамыту маңызды. Белсенді тыңдау кезінде адамның сөзін бөлмей тыңдау, нақтылау сұрақтарын қою және айтылған ойды дұрыс түсінгенін тексеру қажет.

Үшіншіден, эмпатияны дамыту қажет. Басқа адамның позициясына өз көзқарасыңмен ғана емес, оның жағдайын ескере отырып қарау командалық қатынастарды жақсартады.

Төртіншіден, кері байланысты дұрыс беру маңызды. Сын адамның жеке тұлғасына емес, нақты әрекетіне немесе нәтижесіне бағытталуы керек.

Бесіншіден, қақтығыстарды басқару қабілетін жетілдіру қажет. Қақтығыстан қашу әрқашан дұрыс шешім емес. Көшбасшы келіспеушілікті конструктивті диалогқа айналдыра білуі тиіс.

Алтыншыдан, көшбасшы өзінің командасынан да кері байланыс алуы керек. Өзінің басқару стилін сырттан бағалау адамның өзін-өзі тануын арттырады.

Осы әдістерді жүйелі түрде қолдану эмоциялық интеллектіні басқарушылық құзырет ретінде дамытуға мүмкіндік береді.

Қорытындылай келе, эмоциялық интеллект қазіргі көшбасшылықтың қосымша қасиеті емес, тиімді командалық басқарудың маңызды элементтерінің бірі болып табылады. Көшбасшының кәсіби білімі мен интеллектуалдық қабілеті маңызды болғанымен, оларды адамдармен дұрыс қарым-қатынас орнату қабілеті толықтырып отыруы қажет.

Д. Гоулман ұсынған өзін-өзі тану, өзін-өзі реттеу, ішкі мотивация, эмпатия және әлеуметтік дағдылар компоненттері көшбасшының күнделікті басқару әрекеттерімен тікелей байланысты. Өзін жақсы түсінетін көшбасшы өз реакциясын басқара алады, эмпатиясы дамыған басшы қызметкерлердің жағдайын жақсырақ түсінеді, ал әлеуметтік дағдылары жоғары менеджер командадағы коммуникация мен ынтымақтастықты тиімді ұйымдастыра алады.

Эмоциялық интеллектінің командалық басқарудағы ерекше маңызы — оның бірнеше басқару мәселесін бір уақытта шешуге мүмкіндік беруінде. Ол коммуникацияны жақсартады, сенімді қалыптастырады, қызметкерлердің мотивациясын қолдайды және қақтығыстарды конструктивті түрде шешуге жағдай жасайды.

Сондықтан қазіргі менеджер үшін эмоциялық интеллектіні дамыту кәсіби дамудың маңызды бағыты болуы тиіс. Болашақта ұйымдардың технологиялық мүмкіндіктері артқан сайын адамның бір-бірімен тиімді әрекеттесу қабілеті одан әрі маңызды бола түседі. Осы тұрғыдан алғанда эмоциялық интеллект көшбасшының жеке қасиеті ғана емес, команданың ортақ нәтижесіне әсер ететін кәсіби басқарушылық құзырет ретінде қарастырылуы қажет.

ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ:

1. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. – New York: Bantam Books, 1995.
2. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. – New York: Bantam Books, 1998.
3. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. – Boston: Harvard Business School Press, 2002.
4. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? // American Psychologist. – 2008. – Vol. 63, No. 6. – P. 503–517.
5. Salovey P., Mayer J.D. Emotional Intelligence // Imagination, Cognition and Personality. – 1990. – Vol. 9, No. 3. – P. 185–211.

СОДЕРЖАНИЕ
CONTENT

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ
ECONOMICAL SCIENCES

ЖЕКСЕНБАЙ НУРГУЛЬ, **КУШЕРБАЕВА АЙЖАН ЖАЛГАСБАЕВНА**, **РАХМАНОВА МАКПАЛ ТЕМИРОВНА**, **СИЛАЕВА ОЛЬГА ВИКТОРОВНА**, **НУРГАЛИЕВА АСЕЛЬ КАЖАТОВНА** [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРИЕМНОЙ КАМПАНИЕЙ УНИВЕРСИТЕТА НА ОСНОВЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА ПРИМЕРЕ НАО «КАРАГАНДИНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»....3

КАЙИМОВА ӘСЕМАЙ, ҮМБЕТ БАҚТЫҚОЖА, ДУЙСЕНОВА БАЛНУР, УРКУМБАЕВА А.Р. [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] ҰЙЫМДАҒЫ КАДР САЯСАТЫНЫҢ ҚАЛЫПТАСУЫ ЖӘНЕ ДАМУЫ....15

УТЕШОВ БЕРИК БАУЫРЖАНУЛЫ, **УРКУМБАЕВА АСИЯ РАХИМЖАНОВНА** [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] НАРЫҚТЫҚ ӨЗГЕРІСТЕР ЖАҒДАЙЫНДА КӘСІПОРЫННЫҢ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІГІН БАСҚАРУ....18

ТАСТУБАЕВА Г.Б., МАУИНА Г.А. [АСТАНА, КАЗАХСТАН] ОЦЕНКА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН ЗА 1991-2023 ГОДЫ....26

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID, АВДУ АЛИЯ БАЗАРКЫЗЫ [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРУКТУРЫ БОГАТСТВА В КАЗАХСТАНЕ: ТЕНДЕНЦИИ, ВЫЗОВЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ....28

ТУРАРОВ АРЫСТАН, УРКУМБАЕВА А.Р. [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ, КЛАССИФИКАЦИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ....35

СЕЙТМАНОВ АЛМАС, УРКУМБАЕВА А.Р. [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] ТИІМДІ БИЗНЕС-ЖОБАНЫ ҚАЛЫПТАСТЫРУДЫҢ НЕГІЗГІ КЕЗЕҢДЕРІ....40

ЖАНҰЗАҚ БАҚДАУЛЕТ, ИСКЕНДИРОВ АЙДОГДЫ, УРКУМБАЕВА АСИЯ [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТТІҢ ДАМУЫ ЕҢБЕК НАРЫҒЫНА ЖӘНЕ МАМАНДЫҚТАРДЫҢ БОЛАШАҒЫНА ӘСЕРІ....46

КРИВОШАПКИН АРТЁМ ВИКТОРОВИЧ, ЖАКСЫМУРАТ ЕЛЖАН ЖАНСЕРІКҰЛЫ, УРКУМБАЕВА АСИЯ РАХИМЖАНОВНА [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] СОВМЕЩЕНИЕ УЧЁБЫ И РАБОТЫ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ МОЛОДЁЖНОГО РЫНКА ТРУДА КАЗАХСТАНА....54

САТҚАНБАЙ НҰРАЙ, НАЗАРХАНҰЛЫ БЕКСҰЛТАН, УРКУМБАЕВА А.Р. [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТІНІ КӘСІПОРЫНДЫ БАСҚАРУ ПРОЦЕСІНДЕ ҚОЛДАНУДЫҢ ТИІМДІЛІГІ....61

ИДРИСОВА ЖУЛДУЗ БОЛАТОВНА [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] «GYBRAT» МЕКТЕБІНІҢ БИЗНЕС-МОДЕЛІ МЫСАЛЫНДАҒЫ ЖЕКЕМЕНШІК МЕКТЕП НАРЫҒЫНЫҢ ДАМУ ҮРДІСТЕРІ....67

МАУИНА ГАЛИЯ АЙТЫМОВНА, ТЕМИРОВА ФАРИЗА БАГДАТОВНА [АСТАНА, КАЗАХСТАН] ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ.....73

САТҚАНБАЙ НҰРАЙ, НАЗАРХАНҰЛЫ БЕКСҰЛТАН, КАЙИМОВА АСЕМАЙ, ҮМБЕТ БАҚТЫҚОЖА, СУГИРОВА Г.С [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] ЭМОЦИЯЛЫҚ ИНТЕЛЛЕКТІНІҢ КӨШБАСШЫЛЫҚ ТИІМДІЛІК ПЕН КОМАНДАЛЫҚ БАСҚАРУҒА ӘСЕРІ.....77



"IN THE WORLD OF SCIENCE AND EDUCATION"

Контакт
els.education23@mail.ru

Наш сайт
irc-els.com