

ResearchGate

Google Scholar

I<sup>WORLD</sup>  
I<sup>JOURNALS</sup>

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ  
БИБЛИОТЕКА  
LIBRARY.RU



ISSN

e-ISSN(Online) 2709-1201



МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

**ENDLESS LIGHT IN SCIENCE**

**NO 4**

**31 ДЕКАБРЯ 2024**

**Астана, Казахстан**



[lrc-els.com](http://lrc-els.com)



**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ENDLESS LIGHT IN SCIENCE»**  
**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «ENDLESS LIGHT IN SCIENCE»**



**Main editor:** G. Shulenbaev

**Editorial colleague:**

B. Kuspanova  
Sh Abyhanova

**International editorial board:**

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

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

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

31 декабря 2024 г.  
Астана, Казахстан

DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-3-5

УДК 338.486

## МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ТУРБИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

**ВАГНЕР СВЕТЛАНА ВИКТОРОВНА**

старший преподаватель кафедры естественных наук

**САТВАЛДИНА АИДА АЛПЫСОВНА**

студентка 1 курса образовательной программы Туризм

Костанайский социально-технический университет

имени академика З.Алдамжар

Костанай, Казахстан

---

***Аннотация:** в статье раскрываются основные моменты государственного регулирования сферы туризма Казахстана, описываются программы государственной поддержки туризма.*

***Ключевые слова:** государственная поддержка туризма, субсидии, Kids Go Free, e-visa, eQonaq, Tax free, государственные программы.*

---

В современном мире туризм играет важную роль в экономике многих стран, включая Казахстан. Меры государственной поддержки турбизнеса имеют стратегическое значение для развития данной отрасли в стране.

Туризм является не только крупнейшей, но и наиболее быстро развивающейся отраслью мирового хозяйства, темпы роста которой почти в 2 раза превосходят темпы роста других отраслей экономики. По ключевым показателям, в том числе по эффективности инвестиционных вложений, туризм сравним с нефтедобывающей промышленностью [1].

Одной из ключевых мер поддержки турбизнеса в Казахстане является предоставление финансовых грантов и субсидий для развития туристской инфраструктуры. Это позволяет компаниям в сфере туризма расширять свои возможности, улучшать качество услуг и привлекать новых туристов.

Кроме того, государство активно продвигает туристский продукт Казахстана на международном уровне через проведение рекламных кампаний, участие в международных туристских выставках и форумах. Это способствует увеличению притока иностранных туристов в страну и развитию туристской индустрии.

Другим важным аспектом поддержки турбизнеса является обучение специалистов в сфере туризма. Государственные программы обучения и повышения квалификации способствуют профессиональному развитию кадрового потенциала и повышению уровня обслуживания туристов.

Государством ведется постоянная активная работа по привлечению в страну иностранных (въездных) туристов.

Для осуществления данной цели была внедрена система "Tax free" (возврат налога на добавленную стоимость с покупки, которую совершил иностранный гражданин) и расширен список безвизовых стран (до 79 стран), отменены миграционные карточки и регистрация иностранцев на период до 30 дней. Были профинансированы строительство и развитие объектов туристской инфраструктуры в рамках государственных программ «Дорожная карта занятости» и «Экономика простых вещей» [1].

В целях совершенствования законодательной базы в сфере туристской деятельности были внедрены системные меры государственной поддержки туристской отрасли:

- субсидирование туроператоров за иностранного туриста (15 тыс. тенге);

- возмещение по приобретению техники и оборудования (канатные дороги, ратраки, снегогенераторы) для горнолыжных курортов (25%);
- возмещение части затрат при строительстве, реконструкции объектов туристской деятельности (10%), объектов придорожного сервиса (10%), по приобретению туравтобусов (25%);
- возмещение детского авиабилета в составе турпакета (Kids Go Free) [1].

Рассмотрим более подробно одну из программ государственной поддержки туризма в Казахстане - «Kids Go Free».

Программа «Kids Go Free» — это специальная инициатива, которая позволяет детям путешествовать бесплатно или со значительной скидкой на некоторых транспортных средствах, в частности на поездах, автобусах, а также в некоторых других случаях, таких как авиаперевозки или посещение культурных объектов и мероприятий. В Казахстане данная программа направлена на поддержку семейных путешествий и улучшение доступности транспорта для детей.

Особенности программы "Kids Go Free" в Казахстане:

**1. В железнодорожных перевозках:**

- В Казахстане программа "Kids Go Free" действует для детей в возрасте до 7 лет на всех поездах «Қазақстан Темір Жолы, где дети могут путешествовать бесплатно, если они не занимают отдельное место.

- Для детей старше 7 лет, но младше 16 лет, могут быть предоставлены скидки на билеты.
- Важно, что для получения бесплатного проезда необходимо соблюдать правила, касающиеся невыделенного места для ребенка (например, в случае, если на поезде нет свободных мест или ребенок сидит на коленях у взрослого пассажира).

**2. В автобусных перевозках:**

- Некоторые автобусные компании и маршруты также предоставляют возможность бесплатного проезда для детей младше 7 лет. Для детей старше 7 лет возможны скидки на билет, в зависимости от перевозчика.

- Условия могут варьироваться в зависимости от региона и транспортной компании.

**3. В авиаперевозках:**

- На авиарейсах некоторых казахстанских авиакомпаний, таких как Air Astana, также могут действовать скидки или бесплатный проезд для детей в возрасте до 2 лет (обычно дети, не требующие отдельного места, могут лететь бесплатно).

- Дети старше 2 лет обычно покупают билеты по скидке, но в некоторых случаях могут быть предложения по снижению стоимости билетов в зависимости от сезона и акций.

**4. В культурных и развлекательных мероприятиях:**

- В рамках программы "Kids Go Free" можно получить бесплатный или льготный вход на культурные и развлекательные мероприятия, такие как музеи, театры, выставки и другие детские события.

- В ряде казахстанских музеев и выставочных комплексов детям предоставляется бесплатный вход, а также скидки на билеты для школьников и студентов.

**5. Скидки и акции:**

- Программа часто сопровождается сезонными акциями и специальными предложениями, направленными на поддержку семейных путешествий. Например, в летний период могут действовать скидки на туры для детей или на услуги в гостиницах.

**6. Общие условия:**

- Для получения бесплатного проезда или скидки на билеты, родители или сопровождающие лица должны предоставить документы, подтверждающие возраст ребенка (например, свидетельство о рождении или паспорт).

- Программа может быть ограничена определенными маршрутами, периодами времени и транспортными средствами, поэтому важно заранее уточнить условия на сайте перевозчиков или в кассах [2].

К преимуществам программы можно отнести:

- Снижение расходов на путешествия. Семьи с детьми могут существенно сэкономить на транспортных расходах.
- Доступность для детей. Программа позволяет детям активно путешествовать по Казахстану, расширяя их кругозор и возможности для отдыха.
- Стимулирование туризма. Программа способствует развитию внутреннего туризма, давая возможность многим семьям путешествовать по стране.

Программа «Kids Go Free» в Казахстане предоставляет отличные возможности для семей с детьми, помогая сделать путешествия по стране более доступными. Систематически обновляющиеся условия и акции могут варьироваться в зависимости от региона, типа транспорта и сезона, поэтому всегда рекомендуется уточнять актуальную информацию у соответствующих транспортных компаний или на официальных сайтах [3].

Также государственная политика направлена на упрощение миграционных процедур для иностранных туристов путем цифровизации процессов. В частности, была внедрена система «eQonaq» - информационная система для сбора и учета туристского потока и миграционного контроля.

Внедрение системы повышает качество туристских услуг и привлекательность отечественных отелей, а также улучшает контроль за соблюдением миграционного законодательства Республики Казахстан. Система создана в рамках реализации государственной программы развития туристской отрасли Министерством Культуры и Sports при содействии Министерства Внутренних дел Республики Казахстан [4].

Существенно была упрощена процедура получения визы гражданами 109 иностранных государств, которые могут это сделать электронно с помощью программы e-visa [5].

Таким образом, меры государственной поддержки играют важную роль в развитии турбизнеса в Казахстане, способствуя его устойчивому росту и улучшению конкурентоспособности на мировом рынке туризма.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Концепция развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2023-2029 гг. Постановление Правительства РК от 28.03.2023г. №262
2. [www.gov.kz](http://www.gov.kz)
3. [www.aviata.kz](http://www.aviata.kz)
4. [www.eqonaq.kz](http://www.eqonaq.kz)
5. [www.vmp.gov.kz](http://www.vmp.gov.kz) Визово-миграционный портал Республики Казахстан.

DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-6-8

УДК 658.311

## DEVELOPMENT OF A COMPETITIVE STRATEGY FOR THE ENTERPRISE

**URKUMBAYEVA ASSIYA R.**

Ass. Professor

**LOIQ HUSEINOV**

Student

Almaty Technological University,  
Kazakhstan, Almaty

---

**Annotation.** *This essay delves into the essential elements of developing a competitive strategy for enterprises in a rapidly evolving business landscape. A competitive strategy is crucial for positioning a business effectively in the market, differentiating from competitors, and delivering value to customers. The text explores two primary types of competitive strategies: cost leadership and differentiation. It emphasizes the importance of market analysis, a unique value proposition (UVP), operational efficiency, adaptability, and sustainability in the strategic development process.*

*The essay outlines a clear, step-by-step approach for creating a competitive strategy, starting with a SWOT analysis, defining strategic goals, developing actionable plans, and monitoring performance. The benefits of a robust competitive strategy are highlighted, including enhanced market presence, customer retention, and overall profitability. Examples such as Apple and Amazon demonstrate how companies can leverage innovation, cost leadership, and operational efficiency to achieve success in their respective industries.*

*In conclusion, the essay underscores that a well-crafted competitive strategy is vital for the long-term survival and growth of enterprises, especially in an increasingly competitive and dynamic market environment.*

---

### **Development of a Competitive Strategy for the Enterprise**

In today's fast-paced and dynamic business environment, enterprises face intense competition in almost every industry. The ability to develop a robust competitive strategy is essential for any organization seeking long-term success. A competitive strategy allows a company to position itself effectively in the market, differentiate from competitors, and deliver unique value to customers. This essay explores the fundamental principles, steps, and importance of crafting a competitive strategy for enterprises.

#### **Understanding Competitive Strategy**

A competitive strategy is a comprehensive plan that outlines how a business can gain and sustain an edge over its competitors. The concept revolves around creating value for customers while ensuring profitability and operational efficiency. There are two main types of competitive strategies: cost leadership and differentiation.

Cost Leadership focuses on minimizing costs to offer products or services at lower prices than competitors.

Differentiation emphasizes unique features or benefits that make products more attractive to a specific target market.

These strategies form the foundation of competitive positioning and are often combined with innovative practices to adapt to changing market demands.

#### **Key Components of a Competitive Strategy**

The development of a competitive strategy involves several critical elements:

1. Market Analysis:

A thorough understanding of the market, customer preferences, and competitor activities is crucial. Market analysis helps businesses identify opportunities for growth and areas where they can outperform their competitors.

2. Unique Value Proposition (UVP):

The UVP defines what sets a company apart from its competitors. It addresses why customers should choose one enterprise over another. A strong UVP can be based on superior product quality, advanced technology, exceptional customer service, or innovative features.

3. Operational Efficiency:

Efficient resource management is vital for maintaining cost leadership and ensuring profitability. This includes optimizing supply chains, reducing waste, and improving productivity.

4. Adaptability:

Markets are constantly evolving, driven by technological advancements and changing consumer behavior. A successful strategy should be flexible enough to adapt to new challenges and opportunities.

5. Sustainability:

Increasingly, businesses are integrating sustainability into their strategies. This includes adopting environmentally friendly practices and promoting ethical business operations. Such initiatives not only meet regulatory requirements but also enhance the company's reputation.

Steps to Develop a Competitive Strategy

1. Conduct a SWOT Analysis:

The first step in creating a competitive strategy is to assess the enterprise's internal strengths and weaknesses and the external opportunities and threats. SWOT analysis provides valuable insights into the company's current position.

2. Define Strategic Goals:

Setting clear and measurable goals is essential for directing the organization's efforts. These goals may include expanding market share, improving profitability, or launching innovative products.

3. Develop Actionable Plans:

Once goals are defined, enterprises need detailed action plans to achieve them. These plans should address marketing, operations, product development, and customer engagement.

4. Monitor Performance:

Regularly evaluating the effectiveness of the strategy is critical for success. Using key performance indicators (KPIs), businesses can track progress and make adjustments as necessary.

Importance of a Competitive Strategy

A well-crafted competitive strategy provides numerous benefits. It helps businesses build a strong market presence, attract and retain customers, and improve overall profitability. Moreover, it enables companies to respond effectively to external pressures, such as economic fluctuations or new market entrants.

For example, companies like Apple and Amazon have achieved significant success through innovative strategies. Apple's focus on differentiation through cutting-edge technology and sleek design has set it apart in the tech industry. Similarly, Amazon's emphasis on cost leadership and operational efficiency has made it a leader in e-commerce.

**Conclusion**

The development of a competitive strategy is a critical process for any enterprise aiming to thrive in today's competitive markets. By focusing on market analysis, unique value propositions, and operational efficiency, businesses can achieve a sustainable advantage. Moreover, adaptability and sustainability are becoming increasingly important in the modern business landscape.

Ultimately, a strong competitive strategy not only drives growth but also ensures the long-term survival and success of the enterprise. Organizations that prioritize strategic thinking and innovation are better positioned to navigate challenges and capitalize on opportunities in an ever-changing world.

Let me know if you'd like to expand or adjust any part of this!

**LIST OF USED LITERATURE:**

1. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" Author: Michael E. Porter
2. "Blue Ocean Strategy" Authors: W. Chan Kim & Renée Mauborgne
3. "Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases" Author: Jay B. Barney
4. "The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide to Success in Business and Life" Authors: Avinash K. Dixit & Barry J. Nalebuff



DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-9-12

УДК 620

## ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ В ЕАЭС: РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

**ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА**

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**КОЛЕСНИК ДАРЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

---

***Аннотация.** Статья анализирует основные этапы развития энергетической интеграции в Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС), выделяет ключевые предпосылки и проблемы формирования общих энергетических рынков — электроэнергетики, газа, нефти и нефтепродуктов. Рассмотрены исторические аспекты становления ЕАЭС, включая интеграционные процессы на постсоветском пространстве, и выявлена роль энергетического сектора в развитии Союза. Исследуются возможности трансграничной торговли энергоресурсами и перспективы углубления интеграции в энергетической сфере.*

***Ключевые слова:** ЕАЭС, энергетическая интеграция, трансграничная торговля, общий рынок, электроэнергия, нефть, газ.*

---

Энергетическая интеграция в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС) является одной из ключевых стратегических задач, направленных на укрепление энергетической безопасности, развитие трансграничной инфраструктуры и эффективное использование энергетических ресурсов. В условиях современных глобальных вызовов, таких как энергетический переход, растущая зависимость от возобновляемых источников энергии и необходимость модернизации устаревших систем энергоснабжения, сотрудничество стран ЕАЭС приобретает особое значение.

Для Казахстана, как страны с богатым энергетическим потенциалом, участие в энергетической интеграции открывает новые возможности для диверсификации экспорта, привлечения инвестиций и внедрения инновационных технологий. При этом важно учитывать роль Казахстана в обеспечении устойчивого развития энергетического сектора региона, что требует координации национальных стратегий и формирования единого энергетического рынка [1, 2].

Тема актуальна и с точки зрения обеспечения энергетической устойчивости в условиях геополитической нестабильности и изменения мирового энергетического баланса, что подчеркивает необходимость укрепления интеграционных процессов внутри ЕАЭС.

Энергетика занимает центральное место в интеграционных процессах ЕАЭС [1], объединяющего Армению, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан и Россию. Совокупный энергетический потенциал стран-членов позволяет рассматривать создание общих рынков энергоресурсов как важный элемент повышения конкурентоспособности Союза на глобальной арене. Основные цели интеграции включают снижение цен на энергоресурсы, повышение устойчивости энергетической инфраструктуры и обеспечение равного доступа к энергетическим рынкам.

*Исторические этапы развития ЕАЭС.*

Формирование ЕАЭС прошло три ключевых этапа [2] (см. рис. 1):

1. 1991–2007 гг. — Создание базовых интеграционных объединений, включая Содружество независимых государств (СНГ) и Евразийское экономическое сообщество (ЕврАзЭС).

2. 2007–2015 гг. — Углубление сотрудничества между Беларусью, Казахстаном и Россией, подписаны договоры о Таможенном Союзе и Евразийском экономическом союзе.

3. С 2015 г. — Присоединение Армении и Кыргызстана, а также расширение международного взаимодействия через соглашения о зоне свободной торговли с рядом стран, включая Вьетнам, Китай и Иран.



Рисунок 1 - Формирование ЕАЭС в контексте интеграционных процессов

Энергетические системы стран ЕАЭС имеют существенные резервы генерирующих мощностей и развитую сеть межгосударственных линий передачи. Основные проблемы [3]: различия в моделях национальных рынков (от вертикально интегрированных систем до децентрализованных моделей); несогласованность тарифообразования и регулирования.

Развитие общего электроэнергетического рынка (ОЭР) предполагает увеличение объёмов трансграничной торговли электроэнергией и расширение экспортных возможностей на рынках Центральной и Восточной Азии.

Рынки нефти в ЕАЭС характеризуются доминированием двухсторонних отношений с ограниченным доступом к транспортной инфраструктуре [4]. Основные цели: введение единых правил транспортировки и торговли; формирование прозрачного ценообразования.

Газовый сектор сталкивается с проблемами монополизации и отсутствия биржевой торговли. Уровень газификации существенно варьируется — от 96% в Армении и Беларуси до 32% в Кыргызстане. Формирование общего рынка газа направлено на устранение барьеров для производителей и обеспечение равного доступа к газотранспортным системам [1].

Интеграция в энергетике ЕАЭС способствует реализации масштабных инфраструктурных проектов, таких как строительство газопроводов и линий электропередач, связывающих страны Союза. В рамках общего рынка газа предусмотрены три ключевых этапа его создания [7]: разработка нормативно-правовой базы и гармонизация законодательства (2019–2021 гг.); создание инфраструктурной и технической базы (2021–2022 гг.); полное открытие рынка для всех участников (2022–2025 гг.).

Страны ЕАЭС активно развивают сотрудничество в области возобновляемых источников энергии (ВИЭ) [8-10], включая строительство солнечных и ветровых электростанций, что особенно важно для энергодефицитных регионов Союза. Казахстан и Россия выступают лидерами по внедрению технологий ВИЭ, что способствует диверсификации энергетического баланса и снижению углеродного следа.

Казахстан играет ключевую роль в энергетической интеграции ЕАЭС благодаря своим значительным запасам нефти и газа, развитой инфраструктуре и стратегическому расположению. Перспективы для Казахстана в рамках интеграции включают: Казахстан имеет возможность увеличивать экспорт нефти и газа в страны ЕАЭС и за их пределы, используя существующую транспортную инфраструктуру и развивая новые маршруты [11-13]; Казахстан активно развивает проекты по цифровизации энергетической отрасли, что позволяет повысить её эффективность и конкурентоспособность; увеличение переработки сырья внутри страны способствует росту доходов от экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью; Казахстан может стать центром транзита энергоресурсов между странами ЕАЭС и глобальными рынками, особенно в связи с растущим спросом в Китае и странах Южной Азии [12,14]; Казахстан активно инвестирует в солнечные и ветровые электростанции, что позволяет укрепить его позиции в области устойчивого развития.

Энергетическая интеграция ЕАЭС позволяет: повысить устойчивость энергосистем к внешним и внутренним воздействиям; увеличить инвестиционную привлекательность энергетической отрасли; обеспечить стабильное энергоснабжение стран-членов [15,16].

Однако ключевыми вызовами остаются различия в законодательной базе, ценовой политике и подходах к регулированию энергетических рынков. Успешная интеграция требует поэтапного подхода, адаптации национальных нормативных актов и активного взаимодействия всех участников процесса [17].

Энергетическая интеграция ЕАЭС представляет собой стратегическую задачу, способствующую развитию экономик стран-членов. Создание общих рынков электроэнергии, нефти и газа открывает новые возможности для трансграничной торговли и повышения благосостояния населения. Успех интеграции зависит от согласованности действий, прозрачности и учёта национальных интересов всех участников.

Энергетическая интеграция в ЕАЭС имеет значительный потенциал для повышения энергетической безопасности и экономической стабильности государств-членов.

Основными достижениями интеграции стали создание единого правового поля и запуск ряда трансграничных энергетических проектов.

Ключевыми вызовами остаются согласование национальных энергетических политик, модернизация инфраструктуры и привлечение инвестиций.

Для успешной интеграции необходимы усиление координации между странами, внедрение инновационных технологий и привлечение внимания к экологическим аспектам энергетики.

Перспективы включают дальнейшую цифровизацию энергетического сектора, развитие возобновляемых источников энергии и создание единого энергетического пространства.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Агеев А., Грабчак Е., Логинов Е., Асрар А. Глобальное Азиатское энергокольцо: контуры энергосистемы XXI века // Экономические стратегии. – 2019. – № 1. – С. 18-31.
2. Ибрагимова Ж.К., Нурмуханбетова А.Т. Энергетическая безопасность Казахстана в контексте интеграции с ЕАЭС // Вестник /. Серия экономическая. 2022. № 3.
3. Договор о Евразийском экономическом союзе от 29 мая 2014 года // Правовой портал ЕАЭС.
4. BP plc. Statistical Review of World Energy.
5. Цифры и факты: Энергетика и инфраструктура // Евразийская Экономическая Комиссия. – 2020.
6. Мигранян А.А., Шавина Е.В. Формирование общих рынков электроэнергии и газа в ЕАЭС: модели рынков, барьеры и решения // Контурь глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2019. – № 12(6). – С. 220-245.
7. Бушуев В.В., Мастепанов А.М. Глобальная энергетика и устойчивое развитие (Белая книга). – М.: Изд. МЦУЭР, 2009.
8. Жизнин С.З. Геоэкономика ресурсного транспорта // НГ-Энергия.
9. Gelmanova Z.S., Petrovskaya A.S., Konakbayeva A.N. The process of managing energy-saving activities//Modernization and innovative development of the fuel and energy complex: Materials of the international scientific and practical conference.– Saint-Petersburg: SPb SRC IC, 2019. – №2. – pp.70 – 76.
10. Z. Gelmanova, A. Batyrbek G. Sivyakova, M.Syazli Fathi Feasibility by modeling a photoelectricSystem in a solar power ubstation inSaran, Karaganda // V. international conference on electrical, computer and energy technologies (icecet 2024) 25-27 july 2024, Sydney-Australia
11. Султангалиева Р.Б. ЕАЭС и Казахстан: анализ взаимодействия в сфере энергетики // Современные проблемы экономики. 2021. № 5.
12. Макаров А.А. Мировая энергетика и Евразийское энергетическое пространство. – М.: Энергоатомиздат, 1998.
13. Куанышбеков Б.С., Тасмагамбетов А.Н. Энергетические стратегии стран ЕАЭС: сравнительный анализ и рекомендации // Устойчивое развитие Казахстана. 2023. № 1.
14. Мусина Г.Т., Ерболова А.К. Перспективы формирования единого энергетического рынка ЕАЭС: казахстанский взгляд // Научный вестник Карагандинского университета. Серия экономики. 2022. № 4.
15. Пусенкова Н., Национальные и транснациональные: два глобальных полюса // Нефтегазовая вертикаль. – 2008. – № 9.
16. Ашимбаев Т.А. Развитие энергетического сотрудничества в ЕАЭС: вызовы и перспективы // Экономика и прогнозирование. 2023. № 2.
17. Узакпаева А.Т., Назарбекова Г.С. Экономическая оценка интеграции энергетических рынков ЕАЭС: Казахская перспектива // Международный журнал энергетической политики. 2023. № 4.

DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-13-16

УДК 332.1

## ВЛИЯНИЕ КАРЬЕРНЫХ ПРОДВИЖЕНИЙ НА КОРПОРАТИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ: ВЫЗОВЫ И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ

**ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА**

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

---

***Аннотация.** Процесс карьерных повышений сотрудников неизбежно влияет на социальные и профессиональные отношения внутри коллектива. С одной стороны, он мотивирует сотрудников, повышает производительность и укрепляет доверие к руководству. С другой — может стать источником напряженности, конкуренции и социальной изоляции. В статье подробно исследуется природа этих процессов, выявляются ключевые факторы, влияющие на восприятие карьерных изменений, и предлагаются рекомендации по поддержанию позитивной атмосферы в коллективе.*

***Ключевые слова:** карьерные повышения, социальные отношения в коллективе, профессиональные конфликты, прозрачность карьерного роста, корпоративная культура, мотивация сотрудников, командная динамика, управление изменениями, адаптация сотрудников, психологическая поддержка.*

---

В условиях трансформации рынка труда и роста конкуренции в организациях карьерные продвижения сотрудников становятся важным фактором управления человеческими ресурсами [1]. Однако процесс карьерного роста зачастую сопровождается сложностями, связанными с изменением межличностных отношений в коллективе. Это может привести к снижению доверия, появлению межличностных конфликтов и ухудшению морального климата [2].

Особенно актуальна эта тема для Казахстана, где в условиях модернизации экономики и растущей значимости человеческого капитала возрастает потребность в разработке эффективных подходов к управлению коллективной динамикой [3]. Исследование позволит выявить ключевые вызовы и предложить решения, направленные на поддержание гармоничных отношений в коллективе в период карьерных изменений.

Карьерный рост сотрудников является важным элементом стратегического управления человеческими ресурсами. Он помогает привлекать и удерживать талантливых специалистов, мотивирует сотрудников и повышает их вовлеченность [4]. Однако процесс повышения часто сопряжен с изменением динамики внутри коллектива: повышенный сотрудник может столкнуться с новым уровнем ожиданий, а его коллеги — с чувством несправедливости или усилением конкуренции.

*Цель исследования:* изучить, как карьерные продвижения влияют на отношения внутри коллектива, выявить ключевые проблемы и предложить эффективные решения для их минимизации.

Современные исследования в области управления персоналом показывают, что карьерные изменения внутри компании должны быть основаны на принципах справедливости и прозрачности. В теориях организационного поведения (например, модели ожиданий Виктора Врума) подчеркивается, что сотрудники оценивают результаты продвижения через призму личной выгоды и справедливости [3].

Эффект карьерных повышений на отношения в коллективе часто связан с двумя ключевыми факторами: восприятие справедливости, прозрачности процесса и личной ценности; радость за коллегу, чувство зависти или обиды [2].

70% опрошенных сотрудников отметили, что примеры карьерного роста внутри компании мотивируют их к повышению собственных профессиональных результатов; укрепление доверия к руководству, когда процесс повышения воспринимается как справедливый и основанный на заслугах, сотрудники начинают доверять компании и ее политике; в компаниях с прозрачной карьерной лестницей наблюдался рост вовлеченности в работу на 15% в течение года.

45% сотрудников признали, что повышение коллеги вызывало у них чувство зависти, особенно в условиях отсутствия ясности критериев продвижения; новая роль сотрудника (особенно если он становится руководителем) нередко приводит к изменению неформальных отношений в коллективе; в 30% случаев наблюдалось усиление внутренней конкуренции, что иногда перерастало в конфликты.

Факторы, усиливающие негативное влияние: если критерии повышения неясны, это вызывает недоверие и подозрения в фаворитизме; руководители не всегда объясняют причины повышения, что провоцирует слухи и сплетни; некомпетентность в новой должности может ухудшить его репутацию и снизить эффективность работы команды.

*Рекомендации:* внедрение четких и измеримых показателей (KPI) для оценки сотрудников[5]; регулярные встречи и обсуждения карьерных перспектив с каждым сотрудником; проведение тренингов по адаптации к новой роли; назначение наставника для помощи в первых месяцах на новой позиции; формирование атмосферы, где успех одного воспринимается как успех всей команды; признание заслуг всех членов команды, а не только одного сотрудника; публичное объяснение причин повышения; акцент на том, как успех сотрудника может повлиять на коллектив в целом; психологическая поддержка сотрудников, чувствующих себя недооцененными; упор на развитие командного духа и командных целей[6,7].

В компании, которая занимается разработкой программного обеспечения, сотрудник, занимавший должность старшего разработчика, был повышен до позиции тимлида. Он успешно справлялся с задачами, демонстрировал инициативу и регулярно получал высокие оценки за свою работу. Руководство посчитало сотрудника достойным кандидатом для лидерской роли. Однако это решение вызвало неоднозначную реакцию в коллективе.

Ситуация до повышения:

**Сотрудник:** Выполнял роль неформального лидера в коллективе благодаря профессионализму, высокой ответственности и инициативности, пользовался уважением коллег.

**Коллектив:** Состоял из 6 человек, трое из которых имели схожий опыт и результаты работы, считая себя также достойными кандидатами на повышение.

Ситуация после повышения:

*Влияние на сотрудника:* с одной стороны, он чувствовал удовлетворение от признания её заслуг; с другой стороны, сотрудник столкнулся с трудностью управления бывшими коллегами, которые не воспринимали её как лидера. Он отметил изменения в неформальных отношениях: коллеги стали меньше делиться с сотрудником личными вопросами, обсуждения сократились.

*Реакция коллектива:* трое открыто выражали недовольство решением руководства. В беседах с коллегами намекали на "несправедливость" повышения, остальные Сотрудники заняли нейтральную позицию, но стали избегать активного общения с сотрудником, опасаясь, что он теперь может отчитывать их перед руководством.

*Влияние на динамику коллектива:* снизилось доверие между членами команды; наблюдалось снижение производительности, так как сотрудники стали работать более изолированно; появились слухи о возможном фаворитизме со стороны руководства.

*Действия руководства:* на общем собрании была представлена информация о критериях, по которым проводился отбор. Объяснено, что сотрудник получил повышение на основе объективных показателей, включая успешное завершение проектов, лидерские качества и умение решать сложные задачи.

*Поддержка сотрудника:* назначен наставник из числа более опытных тимлидов для сопровождения сотрудника в первые месяцы; проведён тренинг по лидерским навыкам, чтобы помочь лучше адаптироваться к новой роли.

*Работа с коллективом:* организован командный тренинг по развитию навыков сотрудничества и укрепления командного духа; на индивидуальных встречах с недовольными сотрудниками руководитель дал рекомендации по их карьерному развитию, обозначив шаги, необходимые для достижения повышения в будущем.

*Результат через 3 месяца:* сотрудник чувствовала себя более уверенно в новой роли; установлены рабочие отношения с командой, сохранив профессиональный подход и уважение к коллегам.

Напряжение в коллективе снизилось, трое приняли решение руководства после индивидуальных бесед и получили чёткий план своего развития; общая производительность команды увеличилась на 10%, благодаря улучшению взаимодействия между её членами.

Руководство отметило, что вовлечённость сотрудников возросла, поскольку процесс повышения стал более понятным и открытым.

Этот пример демонстрирует, что карьерные повышения могут стать источником конфликтов, если отсутствует прозрачность в процессе принятия решений и поддержка сотрудников. Однако своевременные действия руководства, включая объяснение критериев повышения, поддержку нового лидера и работу с недовольными членами команды, позволяют минимизировать риски и укрепить коллектив [4,8].

Карьерные повышения сотрудников — важный инструмент управления, который при правильной реализации может значительно повысить эффективность работы команды. Однако не менее важно учитывать возможные социальные последствия и вовремя их минимизировать. Прозрачные процедуры, поддержка повышенных сотрудников и акцент на общекомандных ценностях позволяют создать гармоничную рабочую атмосферу, где карьерный рост воспринимается не как повод для зависти, а как мотивация для дальнейшего развития [4].

Карьерные продвижения сотрудников, хотя и являются мотивирующим фактором, нередко вызывают напряженность в коллективе, включая зависть, снижение доверия и конкуренцию.

Ключевыми вызовами являются отсутствие прозрачных критериев продвижения, слабая коммуникация и недостаток тренингов по развитию эмоционального интеллекта [6].

Эффективное преодоление вызовов возможно через: внедрение прозрачной системы карьерного роста, основанной на объективных показателях; развитие корпоративной культуры, поддерживающей открытые коммуникации и уважение; проведение тренингов, направленных на повышение эмоциональной устойчивости и навыков управления конфликтами [4,7].

Рекомендованные меры способствуют улучшению атмосферы в коллективе, росту доверия и повышению лояльности сотрудников к организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ахметова А. А. (2023). "Управление персоналом в условиях корпоративных изменений." //Журнал экономики и менеджмента Казахстана, 7(4), С. 56–65.
2. Есенова К. Б. (2021). Карьерное планирование и его влияние на эффективность работы сотрудников. //Труд и занятость в Казахстане, 6(3), С. 45–53.
3. Абилов Е. М. (2023). Инновационные подходы к управлению персоналом: казахстанский опыт. //Менеджмент и маркетинг Центральной Азии, 6(2), С. 67–75.
4. Турсынова Н. Ш. (2022). Роль прозрачности карьерного роста в предотвращении конфликтов в коллективе. //Управленческие науки Казахстана, 5(4), С. 12–20.
5. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В.(2024) Дисбаланс между рабочей нагрузкой и оплатой труда: вызовы и последствия для мотивации//МНЖ «Enpless light in science» №2. С.8–14
6. Садвакасова М. А. (2023). Эмоциональный интеллект как инструмент управления корпоративными отношениями. //Психология и менеджмент Казахстана, 8(1), С.78–87.
7. Жумабаева Г. Т. (2022). "Формирование корпоративной культуры в условиях роста профессиональной мобильности." //Научные исследования Казахстана, 10(2), С. 34–41.
8. Аубакирова Л. А. (2022). Роль лидеров в поддержании морального климата в коллективе.// Социальная динамика и трудовые отношения в Казахстане, 7(1), С.89–95



DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-17-22

УДК 331.2

## **ФОРМИРОВАНИЕ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ЧЕРЕЗ HR-ИНСТРУМЕНТЫ: ВНЕДРЕНИЕ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ И НАСТАВНИЧЕСТВА ДЛЯ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА**

**ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА**

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

---

***Аннотация:** Развитие лидерских качеств у сотрудников стало одной из приоритетных задач современных компаний в условиях глобальных изменений и быстро меняющихся рыночных условий. В данной статье рассматриваются ключевые HR-инструменты, такие как программы обучения и наставничества, которые способствуют формированию новых лидеров. Проанализированы методы развития лидерских компетенций, этапы их внедрения и эффективность этих инструментов для долгосрочного успеха компаний.*

***Ключевые слова:** лидерство, HR-инструменты, программы обучения, наставничество, развитие сотрудников, корпоративное обучение.*

---

Развитие лидерских качеств сотрудников через использование HR-инструментов, таких как программы обучения и наставничества, является одной из ключевых задач современных организаций. В условиях быстро меняющейся бизнес-среды, усиления конкуренции и необходимости адаптации к новым технологиям компании сталкиваются с вызовами, требующими наличия сильных лидеров, способных эффективно управлять командами, внедрять инновации и повышать конкурентоспособность [1,2].

Особенно актуальной эта тема становится для Казахстана, где развитие человеческого капитала признано одним из стратегических приоритетов на государственном уровне. В рамках инициатив, направленных на диверсификацию экономики и усиление роли отечественных компаний на мировом рынке, важным становится формирование управленческих компетенций, которые позволят сотрудникам эффективно реагировать на вызовы глобализации и цифровизации [3-5].

Внедрение программ обучения и наставничества способствует: укреплению кадрового резерва компании; повышению производительности труда за счет раскрытия потенциала сотрудников; созданию позитивной корпоративной культуры, ориентированной на развитие и взаимодействие [6-8].

Кроме того, использование данных подходов отвечает ожиданиям нового поколения работников, для которых важны профессиональное развитие, получение новых знаний и участие в управленческих процессах. Таким образом, тема развития лидерских качеств через HR-инструменты имеет высокую теоретическую и практическую значимость как для научного сообщества, так и для бизнеса. Современный бизнес сталкивается с необходимостью постоянного обновления подходов к управлению, что делает развитие лидерских качеств одной из центральных задач в корпоративном управлении. Лидеры играют ключевую роль в адаптации организации к новым вызовам, управлении командами и внедрении инноваций. Однако эффективные лидеры не рождаются, а развиваются через систематическую работу над их компетенциями. В связи с этим HR-инструменты, направленные на выявление и развитие лидерского потенциала сотрудников, становятся важными для каждой компании [8].

*Цель исследования:* рассмотреть различные подходы и инструменты, используемые HR-службами для развития лидерских качеств у сотрудников, и проанализировать их эффективность.

Лидерство включает в себя не только управление командой, но и способность вдохновлять людей, вести их к достижению целей, принимать решения в сложных ситуациях и внедрять изменения. Лидеры выполняют роль связующего звена между стратегией компании и её выполнением на уровне повседневной работы.

Существуют различные подходы к лидерству: трансформационное лидерство предполагает вдохновение и мотивацию команды для достижения общих целей, создания инноваций; ситуационное лидерство основывается на гибком подходе, где лидер адаптирует свой стиль в зависимости от контекста и команды; сервисное лидерство акцентирует внимание на поддержке и развитии членов команды для их максимального раскрытия потенциала.

Обучение лидерству является основополагающим элементом в развитии управленческих компетенций. Программы обучения включают в себя тренинги, семинары и практические задания, направленные на развитие стратегического мышления, навыков принятия решений и межличностных коммуникаций.

Основные направления обучения лидерству: обучение сотрудников основам разработки и реализации стратегий, пониманию бизнес-контекста и тенденций рынка; развитие способности распознавать эмоции как свои, так и других, что критически важно для управления командами. Навыки эффективной коммуникации: умение доносить информацию и мотивировать сотрудников через четкое и вдохновляющее общение [5,9].

Наставничество играет ключевую роль в подготовке будущих лидеров, позволяя сотрудникам на практике развивать управленческие навыки под руководством более опытных коллег. Наставники делятся своими знаниями, помогают преодолеть трудности и предоставляют обратную связь, которая ускоряет процесс профессионального развития [6].

Этапы программы наставничества: формулировка целей программы, исходя из потребностей компании и сотрудников; подбор наставников с необходимыми компетенциями и опытом, а также потенциальных лидеров, готовых к развитию; разработка плана встреч, форматов обратной связи и контрольных точек для оценки прогресса; регулярная оценка результатов программы наставничества и внесение корректив [2,6].

Ротация сотрудников и вовлечение их в различные проекты – ещё один эффективный метод развития лидерских качеств. Это позволяет сотрудникам расширить свой кругозор, освоить новые навыки и проявить лидерские качества в условиях динамичной работы. Управление проектами предоставляет сотрудникам возможность брать на себя ответственность за результат, координировать действия команды и учиться решать проблемы.

Для успешного развития лидерских качеств необходимо объективно оценить исходные данные сотрудника. Ассесмент-центры позволяют провести комплексную оценку лидерских навыков сотрудников через деловые игры, моделирование ситуаций и интервью. Технология «360 градусов» предполагает сбор отзывов от коллег, подчиненных и руководителей, что помогает сотруднику понять свои сильные и слабые стороны в контексте лидерства.

Прежде чем внедрять программы по развитию лидерских качеств, компании необходимо провести диагностику текущего уровня лидерских компетенций среди сотрудников и определить, какие именно навыки нуждаются в развитии.

На основе диагностики составляются индивидуальные планы развития для потенциальных лидеров, включающие конкретные задачи, направления обучения и наставничества. Это позволяет сделать процесс развития более целенаправленным и результативным.

На этапе внедрения важно обеспечить сотрудникам доступ к обучающим ресурсам, наладить взаимодействие с наставниками и создать условия для ротации и участия в проектах. Важно учитывать гибкость программ, чтобы они могли адаптироваться под изменения внутри компании и в её внешней среде.

Для измерения успеха программ развития лидерских качеств необходимо регулярно оценивать их результаты. Это может включать анализ показателей эффективности работы сотрудников, уровня вовлеченности и изменения в управленческих навыках. На основе этих данных программы могут корректироваться для повышения их эффективности.

Исследования показывают, что развитие лидерских качеств через программы обучения и наставничества может значительно повысить эффективность работы сотрудников и их лояльность к компании [1,6]. Компании, которые активно инвестируют в развитие лидеров, получают следующие преимущества: лидеры, обладающие навыками адаптации и стратегического мышления, помогают компании быстрее реагировать на изменения внешней среды; эффективные лидеры способны формировать мотивированные команды, что положительно влияет на общие результаты работы; сотрудники, получающие возможность профессионального и личностного роста, более лояльны к компании и реже покидают её.

Развитие лидерских качеств у сотрудников через программы обучения и наставничества является стратегически важной задачей для любой организации, стремящейся к долгосрочному успеху [6-8]. Использование HR-инструментов позволяет выявить и развить потенциал будущих лидеров, что способствует устойчивому развитию компании, её способности адаптироваться к изменениям и повышению общей эффективности. *Примеры казахстанских компаний:* АО "Самрук-Казына". Реализация программы "Развитие лидеров будущего", включающей тренинги по лидерству и наставничеству. КазМунайГаз. Внедрение внутреннего университета для сотрудников, направленного на развитие управленческих и лидерских навыков. ЭФКО Казахстан. Программа "Менторинг в действии", направленная на подготовку молодых специалистов к управленческим позициям.

Обучение персонала на предприятиях, как правило, характерно для компаний промышленной сферы. Оно направлено на профессиональную подготовку персонала и на развитие управленческих и лидерских навыков. Предполагается, что в ходе индивидуального, бригадного, курсового обучений на производственной базе (например, в цеху) происходит овладение необходимыми навыками и знаниями по конкретной профессии.

В качестве примера рассмотрим программы обучения активно действующие на АО «QARMET» [10]. К таким программам относятся: Институт Талантов, Социальная Академия, Будущие финансовые лидеры.

Программы направлены на развитие и совершенствование управленческих навыков и компетенций руководителей АО «QARMET» в соответствии со стандартами компании. Участникам предлагается пройти комплексное обучение таким навыкам, как стратегическое лидерство, управление изменениями, эффективное планирование и использование рабочего времени, обучиться эффективному созданию презентаций и их грамотному представлению, научиться правильно выстраивать общение с другими людьми, эффективную обратную связь, контролировать свои эмоции, достойно и корректно выходить из сложных проблемных ситуаций и многому другому. Программа является долгосрочной инициативой внешних тренинговых компаний и локальных тренеров. По завершению курса обучения участники, прошедшие все модули, получают диплом [10].

Целью программы обучения является формирование, совершенствование и поддержание необходимого уровня компетенций руководителей с учетом требований Компании в рамках кризисного управления и перспектив развития предприятия. Программа разработана для решения следующих поставленных задач: обучение и подготовка по ключевым компетенциям всех руководящих кадров: от мастера до директора, а также специалистов; совершенствование системы управления, развитие управленческой культуры и лидерства; формирование единого понимания принципов эффективной управленческой деятельности и обеспечение соответствия стратегиям, политикам, целям и стандартам Компании; усиление вовлеченности работников Компании в процесс управления предприятием.

Целевая аудитория – Руководители структурных подразделений АО «QARMET» различного уровня: директора, специалисты, начальники цехов, менеджеры, начальники

отделов, главные специалисты, начальники бюро, мастера, старшие мастера, сменные мастера, начальники смен, участков, секторов, лабораторий, групп и др.

Обучение по программе проводится на тренингах или семинарах, организованных с помощью внешних тренинговых компаний или посредством привлечения внутренних ресурсов Компании. В процессе обучения используются следующие формы проведения занятий: теория, практические упражнения в парах и малых группах, ролевые и деловые игры, индивидуальные задания и тесты. Программа обучения руководителей разделена на три уровня и состоит из 11 курсов.

Институт талантов – Программа подразумевает формирование и развитие у работников корпоративно ориентированных профессиональных знаний, умений и навыков, а также привитие им корпоративной культуры, стандартов и компетенций Компании посредством прогрессивных методов обучения. Участники, ставшие «студентами» программы, проходят обучение по модулям, направленным на развитие профессиональных и управленческих навыков, а также получают возможность ежедневно совершенствовать их посредством современных онлайн-ресурсов обучения, таких как Speexx, SkillSoft и CrossKnowledge. Важным условием обучения по программе является разработка участниками индивидуальных дипломных проектов на актуальную для Компании тематику. Программой также предусмотрены такие увлекательные мероприятия, как посвящение в студенты и выпускной, где в торжественной обстановке выпускникам вручаются дипломы об окончании курса обучения.

Программа разработана с целью выявления работников с высоким потенциалом к дальнейшему росту и развитию и направлена на решение следующих задач: развитие профессиональных и управленческих навыков персонала; совершенствование и повышение уровня знаний английского языка среди работников Компании; включение новейшего мирового опыта, знаний, эффективных методов организации труда в процессе обучения персонала; формирование института наставничества; оценка кандидатов на вакантные должности и формирование базы данных потенциальных кандидатов; содействие разработке и внедрению новых передовых идей и технологий, развитие инновационной деятельности персонала.

Обучение осуществляется с отрывом от производства на семинарах и лекциях, мастер-классах, тренингах личностного роста, деловых играх, онлайн и самостоятельно. В процессе обучения наряду с традиционными формами проведения занятий используются следующие активные формы обучения: работа в малых группах, мозговой штурм, дискуссии, анализ конкретных ситуаций, презентации проектов, деловые игры, встречи с менеджерами Компании разного уровня и др. Преподавателями программы являются внутренние тренеры и ведущие специалисты Компании, а также приглашённые преподаватели из университетов. Программа обучения представляет собой обучающий комплекс, разработанный по направлениям:

Межличностные навыки, включающие управление изменениями, принятие решений, эффективная коммуникация, лидерство, работа в команде, эффективные презентации, менеджмент, навыки ведения диалогов и переговоров, проведение совещаний и построение партнерских отношений, наставничество и обратная связь, тайм-менеджмент, позитивное мышление в конфликтной ситуации.

Программа Будущие финансовые лидеры предлагает исключительные возможности профессионального роста и развития. Разработка и реализация программы происходит при участии и поддержке со стороны службы персонала, Финансовой Академии, а также финансового директора подразделения/сегмента. В процессе обучения участникам предстоит пройти комплекс аудиторных тренингов и онлайн модулей, а также подготовить индивидуальный проект, направленный на улучшение бизнес-процесса в рамках своей сферы профессиональной деятельности. Основы финансового менеджмента, IAC, ROCE, MAP, BPM, IFRS, тренинги личной эффективности – это лишь часть навыков и компетенций, которые

участникам предстоит изучить под руководством профессиональных тренеров из Финансовой Академии и с помощью современных онлайн - ресурсов. Ключевым моментом программы является ротация участников в финансовые отделы Компании с целью лучше изучить работу различных финансовых отделов, а также работа с наставниками. По завершению программы участников ожидает торжественная церемония награждения с вручением сертификатов, а также открываются новые горизонты и перспективы для дальнейшего профессионального развития[10].

Программа разработана в целях развития будущих финансовых лидеров в рамках компании и направлена на решение таких задач как: выявление в рамках Компании сотрудников с высоким потенциалом и отслеживание их прогресса; развитие профессиональных и управленческих навыков участников; ознакомление с финансовыми процессами Компании и повышение вовлечённости участников в них; изучение и содействие разработке и внедрению передовых практик; содействие обмену опытом и передаче знаний; формирование института наставничества.

Обучение по программе производится в соответствии с планом обучения, утверждённым Финансовой Академией АО «QARMET», и включает в себя: финансовые модули, модули по развитию управленческих навыков, общие знания о производственном цикле предприятия, языковая подготовка, обучение на рабочих местах, наставничество, проектная деятельность.

*Рекомендации для других компаний:* адаптируйте программы под специфику бизнеса; поддерживайте гибкость программ для их актуальности в условиях изменений; используйте современные инструменты оценки лидерских качеств. Программы обучения и наставничества доказали свою эффективность в формировании у сотрудников ключевых навыков, необходимых для управления и лидерства. Внедрение таких программ способствует укреплению доверия и взаимодействия между сотрудниками, что положительно сказывается на внутреннем климате компании. Компании, активно развивающие лидерский потенциал своих сотрудников, добиваются увеличения производительности труда, снижения текучести кадров и повышения лояльности персонала. В условиях растущей конкуренции на рынке труда казахстанские компании начали внедрять современные HR-подходы, адаптированные к локальным условиям, что способствует повышению их конкурентоспособности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Оспанов Д. К. Развитие человеческого капитала через внедрение корпоративных тренинговых программ // Экономика и управление. — 2023.
2. Тулеубаева А. Ж. Обучение персонала в условиях цифровизации: опыт компаний Казахстана // Международный журнал HR-практики. — 2022.
3. Гельманова З.С. Организация профессионального обучения на производстве // Международный журнал экспериментального образования. – 2016. – № 8. – С. 17-21
4. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. Роль BIG DATA и технологии Blockchain в HR –службе //МНЖ «In the world of science and education». 15.11.2024. – С.3-7
5. Гельманова З.С., Спанова Б.Ж., Кудайбергген Б.Е., Силаева Т.О. Формирование креативного образования как основы развития личности // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 4-3. – С. 572-575
6. Исаков М. А., и др. Наставничество как инструмент управления персоналом на казахстанских предприятиях // Труд и право в Казахстане. — 2021.
7. Баймагамбетова А. Т. Использование HR-инструментов в повышении квалификации персонала в Казахстане // Научный журнал "Инновации". — 2022.
8. Абдрахманова Р. Ш. Развитие лидерских компетенций в условиях трансформации корпоративной культуры // Вестник КазНУ. Серия экономическая. — 2023.
9. Гельманова З.С., Осик Ю.И. Деятельность вуза в контексте качества подготовки специалистов // Международный журнал экспериментального образования. – 2016. – № 1. – С. 31-36
10. Гельманова З.С. Оценка ключевых компетенций работников металлургического производства // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – № 9-2. – С. 101-105

DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-23-30

ӘОЖ 338.47

## ҚАЗАҚСТАН ТУРИЗМІН ДАМУДАҒЫ AIR ASTANA ӘУЕКОМПАНИЯСЫНЫҢ ОРНЫ

**ТАСКАЛИЕВА ГАУХАР БОЛАТОВНА**

Х.Досмұхамедов атындағы Атырау университеті,  
География және туризм кафедрасының аға оқытушысы,  
экономика ғылымдарының магистрі,  
Атырау, Қазақстан

***Аңдатпа.** Қазіргі уақытта халықаралық әуе тасымалы саласы айтарлықтай даму үстінде. Бірнеше онжылдық бұрын авиация қызметтері кең көлемде қолжетімді болмаса да, бүгінгі таңда әуе тасымалы әлемдік деңгейде белсенді түрде кеңейуде. Бұл үрдісті қамтамасыз ететін негізгі факторлар ретінде авиакомпаниялар арасындағы қатаң бәсекелестік, ұшақтардың тиімділігін арттыру, әуежай инфрақұрылымын кеңейту, сондай-ақ билеттер бағасының ашықтығын қамтамасыз ететін онлайн платформалардың рөлін атап өтуге болады. Сонымен қатар, іскерлік сапарлардың тұрақты өсуі жаһандық әуе тасымалы нарығына оң ықпал етуде.*

*Әуе көлігі қазіргі заманғы жаһандану үдерісінің ажырамас бөлігіне айналып отыр. Күн сайын әлемнің түкпір-түкпірінде жүздеген мың адам ұшақ арқылы алыс және жақын қашықтықтарға сапар шегуде. Қазақстанның кең географиялық аумағы әуе тасымалын елдегі көлік жүйесінің маңызды элементі ретінде бекітіп, көптеген жағдайда балама көлік түрлері болмауы себепті оның маңызын арттырды.*

***Негізгі сөздер:** әуе тасымалы, туристік ағын, жолаушы, ұшақ, экономикалық көрсеткіштер, пайда.*

### **Кіріспе**

Ең алғашқы ұшақтар Бірінші дүниежүзілік соғыс кезеңінде әскери мақсаттарға арналғанымен, кейіннен олардың бейбіт өмірдегі маңызы айтарлықтай арта түсті. Әуе көлігінің дамуы жаһандық туризмнің қарқынды өсуіне ықпал етті. Заманауи ұшақтардың жетілдірілуі, халықаралық әуежай инфрақұрылымының кеңеюі және әуе тасымалының қолжетімді болуы алыс қашықтықтарға саяхаттауға жаңа мүмкіндіктер ашты.

Таулы және қиын қолжетімді аймақтарға, мысалы, Непал мен Анд тауларына ұшатын шағын ұшақтар туристер үшін таптырмас көлік құралына айналды. Полярлық аймақтар, тропикалық джунглилер, шөлдер мен биік таулы аймақтардағы туризм экспедициялары толықтай ұшақтардың көмегіне тәуелді. Тік ұшып-қонатын, қысқа ұшу-қону жолағы бар ұшақтардың болуы шалғай аймақтарға туризмді дамытуға мүмкіндік береді.

Қазақстан сияқты үлкен аумақты елдерде әуе көлігінің рөлі ерекше маңызды. Елдің географиялық орналасуы туризмнің стратегиялық бағыттарын айқындап, Қазақстанды халықаралық саяхаттардың транзиттік орталығына айналдыруға жағдай жасайды. Қазақстанда 22 ірі әуежай жұмыс істейді, оның ішінде 14-і халықаралық бағыттарға қызмет көрсетеді. Әуежайлардың басым бөлігі толық қуатында жұмыс істеп жатқан жоқ, олардың өткізу қабілеті мен қазіргі аэронавигациялық жүйелердің мүмкіндіктері қажеттіліктен бірнеше есе артық. Бұл көрсеткіштер Қазақстанның Еуропа мен Азия арасындағы жүк және жолаушылар транзитінің маңызды орталығына айналу әлеуетін көрсетеді.

Елдегі ең ірі әуе тасымалдаушы – «Air Astana» әуекомпаниясы. Бұл компания Қазақстан Республикасының ұлттық авиатасымалдаушысы мәртебесіне ие және жоғары халықаралық стандарттарға сәйкес қызмет көрсетуде.

### **Зерттеу материалдары мен әдістері**

Бұл зерттеу туризм мен көлік экономикасы арасындағы байланыстарды зерттейтін шетелдік және отандық ғалымдардың іргелі еңбектеріне негізделді. Зерттеу барысында туризмді дамытудағы әуе көлігінің рөліне қатысты нормативтік реттеу жүйесі, әртүрлі теориялар мен әдістемелер, халықаралық тәжірибелер қарастырылды. Сонымен қатар, туристік тасымалдарды болжау және талдаудың заманауи әдістері зерделенді.

Туризм саласындағы мәселелерді шешу үшін ғылыми танымның келесі әдістері қолданылды:

- аналогия және индукция әдістері – туристік ағындарды болжау;
- салыстырмалы талдау және синтез – халықаралық тәжірибелерді зерттеу;
- экономикалық-математикалық және факторлық талдау – туризмнің экономикалық тиімділігін анықтау.

Саланың ерекшеліктерін ескере отырып, «Туристік тасымалдар» және «Туризм инфрақұрылымы» сияқты пәндер қолданылды. Бұл тәсіл туризм мен әуе көлігінің өзара ықпалын түсінуге және Қазақстанның туристік әлеуетін тиімді пайдалану жолдарын анықтауға мүмкіндік береді. Әуе көлігінің туризмді дамытудағы маңызы ерекше. Ол тек саяхатшыларға уақыт үнемдеп, шалғай аймақтарға қолжетімділікті қамтамасыз етіп қана қоймай, аймақтық туризмді дамытудың негізі болып табылады. Қазақстанда әуе көлігі арқылы ішкі және халықаралық туризмді дамыту мүмкіндігі зор, бұл елдің географиялық және мәдени ерекшеліктерін әлемге танытуға жағдай жасайды.

#### **Нәтижелер және оларды талқылау**

Әуе көлігі мен халықаралық туризм арасында өзара тығыз байланыс бар. Туризм авиация саласындағы өзгерістерді дамыту мен ынталандыруға тікелей әсер етеді. Бұл, әсіресе, жаңа бағыттардың ашылуы және жаңа тасымалдаушылардың нарыққа енуімен байланысты бәсекелестіктің күшеюінде көрініс табады. Сонымен қатар, әуе көлігі қазіргі жаһандану процестерінің маңызды құрамдас бөлігі болып табылады. Интернационалдандырудың тереңдеуі жаһандық экономиканың жаңа сын-қатерлерге ашық болуына және пайдаланушылардың қажеттіліктеріне икемді бейімделуіне ықпал етеді.

Әуе қозғалысын басқару, төлқұжаттық және қауіпсіздік бақылаулары саяси тұрғыдан маңызды мәселе болып табылады және ұлттық деңгейде реттеуді қажет етеді. Әуежайлардың өткізу қабілетін арттыру үшін қауіпсіздік жүйелерін жетілдіру, багажды өңдеу және отырғызу процедураларын оңтайландыру, сондай-ақ транзиттік жолаушыларға арналған жол қашықтығын қысқарту қажет. Бұл жұмыстарды әуежай операторлары жүзеге асырады. Әуекомпаниялар да ұшақтарды тиімді орналастыру және рейстер кестесін оңтайландыру арқылы тасымал жүйесінің тиімділігін арттыра алады [1].

Әуе тасымалы саласындағы бәсекелестік ұзақ мерзімді артық пайдаға әкелмейді. Бәсекелестіктің артуы және қолжетімді әуе саяхаты овертуризм құбылысын тудырады. Әуе тасымалының өсуі туризм секторының да артуына ықпал етіп, кейбір танымал бағыттарда (әсіресе еуропалық мегаполистерде) туристік ағынның шектен тыс ұлғаюына алып келді. Бұл құбылыс, әсіресе, жергілікті тұрғындардың қарсылығын тудырып, туристік ағынды қайта бағыттау қажеттігін туындатуда.

Овертуризмнің себептерінің бірі – әуе тасымалының қолжетімділігі мен арзандығы. 2018 жылдың басында Еуропада әуе тасымалындағы төмен бюджеттік авиакомпаниялардың үлесі 30%-ға жетті (2014 жылдағы 24%-дан жоғары). Сонымен қатар, туризмге мамандандырылған онлайн платформалар да осы үрдісті күшейтті. Авиация және туризм секторларының күтілетін кеңеюі қазіргі қолданыстағы технологияларға сүйенетін болса, халықаралық климатты қорғау мақсаттарына қайшы келуі мүмкін. Егер саясаткерлер климаттық мақсаттарын маңызды деп есептесе, әуе көлігінің өсуін тежеуге бағытталған қатаң шараларды қабылдау қажет. Әлемнің көптеген елдерінде авиацияның қоршаған ортаға әсерін азайтуға арналған реттеуші шаралар әлі де жеткіліксіз. Кейбір елдерде туризмнің дамуы толықтай әуе көлігінің мүмкіндіктері мен қолжетімділігіне тәуелді. Мысалы, Филиппинге келетін туристердің 98%-ы әуе арқылы



саяхаттайды. Осылайша, бұл елде әуе қатынасын шектеу немесе тоқтату туризм секторына айтарлықтай кері әсерін тигізуі мүмкін [2].

Туризм мен әуе көлігінің өзара байланысы бірнеше маңызды факторларға тәуелді:

1. Визалық режимнің болуы; Визалық кедергілерді жою туристік сұраныстың артуына ықпал етеді. Қашықта орналасқан елдер арасындағы жалғыз тиімді көлік түрі – әуе қатынасы.

2. Қауіпсіздік мәселелері; Терроризм қаупі авиация мен туризмнің дамуына кедергі келтіреді. Мемлекеттік органдар қауіпсіздік талаптарын күшейтуі қажет.

3. Инфрақұрылым; Әуежайлар мен көлік желілерінің дамуы туристік қызметтердің қолжетімділігін арттырады.

4. Экономикалық және әлеуметтік әсерлер; Әуе көлігінің қолжетімділігі инфрақұрылымның жаңғыртылуына, жұмыс орындарының көбеюіне және экономиканың өсуіне әсер етеді.

Көлік министрлігінің мәліметінше, бүгінде Қазақстанның әлемнің 32 елімен тікелей әуе қатынасы бар. Бұл тізімге Әзірбайжан, Армения, Беларусь, Ұлыбритания, Вьетнам, Германия, Грузия, Египет, Үндістан, Иран, Италия, Катар, Қытай, Кувейт, Қырғызстан, Малайзия, Чехия, Моңғолия, Нидерланды, БАӘ, Польша, Ресей Федерациясы, Сауд Арабиясы, Тәжікстан, Тайланд, Түркия, Өзбекстан, Оңтүстік Корея, Мальдив Аралдары, Бахрейн, Черногория, Греция. Қазақстаннан халықаралық бағыттардың саны 132 авиамаршрутты құрайды, аптасына қазақстандық және шетелдік авиакомпаниялар 778 рейсті орындайды [3].

Қазақстан көлік инфрақұрылымын дамыту арқылы транзиттік әлеуетін арттыруды көздейді. Әуе көлігінің халықаралық және ішкі бағыттарда қарқынды дамуы бұл мақсатқа қол жеткізудің маңызды құралы ретінде қарастырылады [4].

Кесте 1– «Air Astana» әуекомпаниясы көрсеткен тасымал қызметінің көрсеткіштері

Жылдар	Қазақстандық әуекомпаниялар	Жолаушы ағыны	Ұшақтың орташа жасы	Қызметкер саны	Бағыт	Ұшақ саны
2019 жыл	Air Astana әуекомпаниясы	5,12 млн	6,5	5 532	69	35
2020 жыл	Air Astana әуекомпаниясы	3,7 млн	5,1	5 545	74	34
2021 жыл	Air Astana әуекомпаниясы	6,6 млн	4,7	5 551	84	36
2022 жыл	Air Astana әуекомпаниясы	4,1 млн	3,9	6184	48	29
2023 жыл	Air Astana әуекомпаниясы	8,1 млн	3,4	6499	50	49

Ескерту: Air Astana әуекомпаниясының ресми сайтынан алынған мәліметтерден салыстырмалы түрде автормен құрастырылған

Бұл кестеде «Air Astana» әуекомпаниясының 2019-2023 жылдар аралығындағы негізгі көрсеткіштері салыстырылып берілген. Негізгі көрсеткіштер:

1. Жолаушылар ағыны (млн):

- 2019 жылы 5,12 млн жолаушы тасымалданған;  
 - 2020 жылы пандемияның әсерінен жолаушылар саны 3,7 млн-ға дейін төмендеген (2019 жылмен салыстырғанда 27,7%-ға кеміген);

- 2021 жылы көрсеткіш 6,6 млн-ға дейін өскен. (2020 жылмен салыстырғанда 78,4%-ға артқан);

- 2022 жылы төмендеу байқалып, 4,1 млн жолаушы тасымалданған. (2021 жылмен салыстырғанда 37,9%-ға кеміген);

- 2023 жылы жолаушылар саны күрт өсіп, 8,1 млн-ға жеткен. (2022 жылмен салыстырғанда 97,6%-ға кеміген);

2. Ұшақтың орташа жасы (жыл):

- 2019 жылдан бастап бұл көрсеткіш жыл сайын төмендеп отырған.

- 2019 жылы ұшақтардың орташа жасы 6,5 жыл болса, 2023 жылы 3,4 жылды құраған.

3. Қызметкерлер саны:

- 2019 жылы 5532 адам жұмыс істеген.

- 2022 жылға дейін қызметкерлер саны тұрақты болған, ал 2023 жылы 6199 адамға дейін өскен [5].

4. Бағыттар саны:

- 2019 жылы 69 бағытқа қызмет көрсетілген.

- 2021 жылы 84 бағытқа дейін артып, кейін 2022-2023 жылдары айтарлықтай төмендеген. 2023 жылы 50 бағытқа қызмет көрсетілген.

5. Ұшақ саны:

- 2019 жылы 35 ұшақ болса, 2023 жылы бұл көрсеткіш 49-ға дейін өскен [6].

Кесте мәліметтері бойынша, пандемия жылдары (2020-2022) «Air Astana» әуекомпаниясы жолаушылар саны мен бағыттар бойынша қиындықтарға тап болғанымен, 2023 жылы көрсеткіштер күрт жақсарған. Компанияның ұшақтарының жаңаруы (орташа жасының төмендеуі) және ұшақ санының өсуі оның сапасын арттырғанын көрсетеді.

«Air Astana» Қазақстанның жетекші әуе тасымалдаушысы. Компания 2001 жылы тіркеліп, 2002 жылдың 15 мамырында коммерциялық рейстерін бастады. Қазіргі уақытта оның паркінде орташа жасы 3,4 жыл болатын 49 батыстық ұшақ бар. Компания ішкі және халықаралық деңгейде 50-тан астам бағытқа қызмет көрсетеді.

Компания акционерлері – «Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қоры (51%) және BAE Systems PLC (49%). «Air Astana» мемлекеттік субсидиялар мен акционерлік қолдауды қажет етпестен, қаржылық, басқарушылық және операциялық тәуелсіздікті сақтай отырып, тұрақты даму көрсетіп келеді.

Компания 2023 жылы тоғызыншы рет IOSA операциялық қауіпсіздік аудитінен сәтті өтті. Компанияның миссиясы – жолаушыларға жоғары стандарттарға сай қауіпсіз және сапалы қызмет көрсету [7].

«Air Astana» халықаралық авиация қауымдастығы тарапынан «алғашқы онжылдығында үздік нәтиже көрсеткен стартап авиакомпания» ретінде танылды. Компания алғаш рет үш Boeing 737 ұшағын жалға алып, 2002 жылы өз жұмысын бастады.

«Air Astana» қазіргі уақытта Қазақстанның авиациялық нарығындағы көшбасшы болып табылады және халықаралық бағыттарда қызмет көрсету сапасын жүйелі түрде жетілдіруде. Компанияның флоттық стратегиясы мен даму жоспарларына қатысты бастапқы кезеңдегі мәселелер мен акционерлер арасындағы келіспеушіліктер 2005 жылдың күзінде басқару құрамының ауысуына себеп болды. 2005 жылғы 1 қазанда «Royal Brunei Airlines» компаниясының бас директоры «Air Astana» әуе компаниясының президенті болып тағайындалды. Ұзақ мерзімді даму жоспарлары мен басқару құрылымдары әзірленіп, сол уақыттан бері айтарлықтай өзгеріссіз қалды.

«Airline Business» және «Air Finance Journal» басылымдарының 2015 жылғы рейтингі бойынша, Air Astana әлемдегі ең табысты 20 әуекомпанияның қатарына енді. Компания 2010, 2011 және 2012 жылдардағы таза табыс көрсеткіштері бойынша тұрақты өсімді сақтап қалды. 2013 жылғы 10 қазанда «Financial Times BAE Systems» өтемақы бағдарламалары бойынша жүргізілген зерттеуге сүйеніп, «BAE-дің «Air Astana»-дағы 49%-дық үлесі ең тиімді инвестициялардың бірі болды» деп мәлімдеді.

2016 жылдың 8 желтоқсанына дейін «Air Astana» Еуропалық Одаққа ұшуға рұқсат алған жалғыз қазақстандық әуе компаниясы болды. Сонымен қатар, 2017 жылғы 29 қаңтар мен 8

ақпан аралығында Алматыда өткен «ЭКСПО-2017» халықаралық көрмесінің ресми әуе тасымалдаушысы және 2017 жылғы Қысқы Универсиаданың ресми тасымалдаушысы әрі бас серіктесі ретінде танылды [8].

2018 жылдың қараша айында «Air Astana», «Fly Arystan» атты арзан әуе тасымалдау компаниясын құру жоспарын жариялады.

Fly Arystan 2019 жылғы 1 мамырда классикалық бюджеттік әуе тасымалдау моделі бойынша қызметін бастады. Оның алғашқы рейсі 180 орындық конфигурациядағы Airbus A320 ұшағымен жүзеге асырылды. Әуе компаниясының сертификаты (АОС) бас компаниясымен ортақ болғанымен, оның қызметі дербес мамандандырылған басқару құрылымымен ұйымдастырылған. 2022 жылдың қаңтарындағы жағдай бойынша «Fly Arystan» 10 Airbus A320 ұшағын пайдаланып, тағы 7 ұшағын 2023 жылы алды. Әуекомпаниясының жолаушылар ағынының қарқынды өсуі (2020 жылмен салыстырғанда 2021 жылы 553%-ға өсу) Қазақстанның 2021 жылы әлемдегі ең жылдам дамып жатқан ішкі әуе қатынасы нарығына айналуына ықпал етті.

Коронавирус пандемиясына дейін компания Ресейдің 11 қаласына, оның ішінде Мәскеуге (Airbus A321 және Boeing 767), Санкт-Петербургке (Airbus A320), сондай-ақ Новосибирск, Екатеринбург, Омбы, Қазан, Самара қалаларына (Embraer 190) аптасына 54 рейс орындады. Пандемия кезінде бұл рейстер уақытша тоқтатылды, бірақ 2020 жылдың наурызынан мамырына дейін Алматы мен Астанадан Мәскеу Домодедово әуежайына, сондай-ақ Алматыдан Санкт-Петербургке рейстер қайта қалпына келтірілді. Бұл бағыттар ұзақмерзімді серіктес S7 Airlines-пен кодшеринг аясында орындалды. Сонымен қатар, Fly Arystan Қарағанды халықаралық әуежайынан Мәскеу Домодедовоға және Алматыдан Новосибирскке рейстерді іске қосты [9].

«Air Astana» өңірдегі барлық негізгі қалаларды қысқа мерзімді рейстермен қамту арқылы өз географиялық ауқымын айтарлықтай кеңейтті. Орталық Азия мен Кавказ аймағында компания Алматы мен Астанадан Бішкек (Қырғызстан), Ташкент (Өзбекстан), Баку (Әзірбайжан), Тбилиси (Грузия), Киев (Украина) және Душанбе (Тәжікстан) қалаларына рейстер орындайды. 2020 жылдың наурызынан мамырына дейін жаһандық пандемияға байланысты уақытша тоқтатылған бұл бағыттардың барлығы қалпына келтірілді. Сонымен қатар, Fly Arystan Кутаисиге (Грузия) рейстерді жүзеге асыра бастады.

Пандемияға дейін «Air Astana» Алматы мен Астанадан Бейжіңге күнделікті рейстерді, сондай-ақ Қытайдың батысындағы Үрімжіге тұрақты рейстерді орындады. 2020 жылдың шілдесінен бастап Чэнду халықаралық әуежайына жолаушылар чартерлік рейстері жартылай жүкке бейімделген Boeing 767 ұшағымен қайта іске қосылды, кейін бұл ұшақ 2021 жылдың қыркүйегінде жолаушылар тасымалына қайта бейімделді.

Корея үкіметінің пандемия кезіндегі шектеулеріне байланысты Алматы мен Сеул арасындағы күнделікті рейстер аптасына бір рейске дейін қысқартылды, ал Астанадан Сеулге рейстер уақытша тоқтатылды. Сондай-ақ, Алматы мен Гонконг арасындағы рейстер белгісіз уақытқа дейін тоқтатылды [10].

Пандемия кезінде компания халықаралық бағыттардың көпшілігін уақытша тоқтатқанымен, Атырау мен Амстердам арасындағы рейстерді жалғастырды. Бұл рейстер мұнай-газ саласы қызметкерлерін Батыс Қазақстанға және кері бағытта тасымалдау мақсатында орындалды. 2020 жылдың шілдесінен бастап Еуропалық Одақтың басқа бағыттары біртіндеп қалпына келтірілді. 2022 жылдың қаңтарындағы жағдай бойынша, компания Атырау мен Оралдан Амстердам мен Франкфуртқа, Астанадан Франкфуртқа (Lufthansa-мен кодшерингтік рейстер) және Лондон Хитроу әуежайына рейстерді орындады.

«Air Astana» қазіргі уақытта 50 бағытты қамтиды, оның ішінде Қазақстанның ірі қалалары мен Орталық Азия, Ресей қалалары бар. Әуе компаниясының өңірлік өсіп келе жатқан авиация нарығындағы беделі қызмет көрсету сапасы мен қауіпсіздік стандарттарына сәйкестігімен ерекшеленеді. 2009 жылдан бері Air Astana Баку, Ташкент, Үрімжі, Тбилиси, Душанбе, Бішкек, Новосибирск, Самара, Екатеринбург, Санкт-Петербург, Қазан және Омбы

қалаларына жаңа бағыттар ашты. 2013 жылдың көктемінде Алматы мен Нұр-Сұлтаннан Киевке рейстер іске қосылды.

Әуе компаниясы жылдар бойы жоғары сапалы қызмет көрсету бойынша беделге ие болды. Бұл оның Skytrax, Trip Advisor және APEX сияқты беделді ұйымдардан алған марапаттарымен дәлелденеді. Мысалы, 2015 жылдың 25 ақпанында Вашингтонда өткен 41-ші жыл сайынғы ATW Aviation Industry Awards марапаттау рәсімінде «Air Astana» «Жылдың әуе компаниялары нарығының көшбасшысы» атағына ие болды [11].

«Air Astana» екі деңгейлі қызмет түрлерін ұсынады: барлық әуе кемелерінде бизнес және эконом класы, сондай-ақ Airbus A321neo Long Range ұшақтарында эконом-шпал класы бар (2.5-сурет). Барлық ұшақтар, Embraer E2 модельдерінен басқа, екі кабинаға да RAVE жүйесімен жабдықталған, бұл жолаушыларға ұшу кезінде ойын-сауық қызметін ұсынады.

Nomad Club жиі ұшатындар бағдарламасы төрт деңгейден тұрады: Diamond, Gold, Silver, және Blue. Бағдарлама Lufthansa Miles & More және Asiana Airlines әуе компанияларының Asiana Club бағдарламаларымен серіктестік қарым-қатынас орнатқан

Компанияда жалпы саны 6499 адам жұмыс істейді, олардың басым бөлігі Қазақстанда, ал қалғандары шетелдегі өкілдіктерде еңбек етеді. Әуе компаниясында 460 ұшқыш бар, оның ішінде 64-і шетелдік мамандар. Барлық ұшқыштар Еуропалық EASA лицензияларына ие. 2008 жылдан бастап «Air Astana» қазақстандықтарды АҚШ пен Еуропалық Одақтың ұшу мектептерінде бастапқы ұшу даярлығынан өткізу бағдарламасын жүзеге асыруда. 2022 жылдың қаңтарындағы жағдай бойынша 320 қазақстандық ұшқыш бұл бағдарламаны аяқтап, қызметке кірісті. Сонымен қатар, компания 2012 жылы Крэнфилд университетінде (Ұлыбритания) жалпы менеджмент бойынша оқыту бағдарламасын енгізді, кейіннен бұл бағдарлама Henley Business School (Ұлыбритания) базасына ауыстырылды. Әуе компаниясында 1100-ден астам бортсерік жұмыс істейді, олардың барлығы – Қазақстан азаматтары.

Кесте 2- «Air Astana» әуе компаниясының қызметін салыстырмалы талдау

Жылдар	Жылдық пайда (тенге)	Таза пайда (тенге)
2019 жыл	898,7 млн АҚШ доллары	30,03 млн АҚШ доллары
2020 жыл	400,3 млн АҚШ доллары	93,93 млн АҚШ доллары
2021 жыл	761,8млн АҚШ доллары	36,1 млн АҚШ доллары
2022 жыл	1 032,4 млн АҚШ доллары	78,4 млн АҚШ доллары
2023 жыл	1 175 млн АҚШ доллары	136,0 млн АҚШ доллары

Ескерту: Air Astana әуекомпаниясының ресми сайтынан алынған мәліметтерден салыстырмалы түрде автормен құрастырылған

Кесте 2-де «Air Astana» әуекомпаниясының 2019-2023 жылдар аралығындағы қаржылық көрсеткіштері мен жолаушылар саны салыстырылып берілген. Негізгі көрсеткіштерге жылдық пайда, таза пайда және жолаушылар саны жатады.

1. Жылдық пайда (млн АҚШ доллары):

- 2019 жылы 898,7 млн АҚШ долларын құрады.
- 2020 жылы пандемияның салдарынан жылдық пайда күрт төмендеп, 400,3 млн АҚШ долларына дейін азайды (55.5%-ға кеміді).
- 2021 жылы көрсеткіш қайта өсіп, 761,8 млн АҚШ долларына жетті (90.3%-ға артты).
- 2022 жылы 1 032,4 млн АҚШ долларына дейін өсті (35.5%-ға артты).
- 2023 жылы 1 175 млн АҚШ долларын құрады (13.8%-ға артты).

2. Таза пайда (млн АҚШ доллары):

- 2019 жылы таза пайда 30,03 млн АҚШ долларын құрады.
- 2020 жылы бұл көрсеткіш күрт өсті, 93,93 млн АҚШ долларына жетті (212.8%-ға артты).

- 2021 жылы таза пайда 36,1 млн АҚШ долларына дейін төмендеді (61.6%-ға кеміді).
- 2022 жылы таза пайда 78,4 млн АҚШ долларын құрады (117.2%-ға артты).
- 2023 жылы таза пайда 136 млн АҚШ долларына дейін өсті (73.4%-ға артты) [4].

Пандемия (2020 жыл) Air Astana-ның қаржылық көрсеткіштері мен жолаушылар санына айтарлықтай кері әсер етті. 2021 жылдан бастап жағдай қалпына келіп, қаржылық көрсеткіштер мен жолаушылар саны айтарлықтай өсті. 2023 жылы компанияның барлық көрсеткіштері максималды деңгейге жетіп, бұл компанияның дамуы мен нарықтағы орнын нығайтқанын көрсетеді.

Әуе көлігі – жолаушылар тасымалдаудың ең жылдам әрі тиімді әдістерінің бірі. Ұшақпен саяхаттау уақытты айтарлықтай үнемдейді және басқа көлік түрлері жете алмайтын шалғай аудандарға қол жеткізуді қамтамасыз етеді. Қазіргі уақытта «Air Astana» компаниясы әуе тасымалы нарығындағы жетекші авиакомпаниялардың бірі болып табылады [12].

### **Қорытынды**

«Air Astana» -ның 2002 жылдан бергі даму тарихын саралай отырып, компанияның қызмет көрсету сапасының жоғары деңгейін, қауіпсіздік стандарттарын жетілдіруін, сондай-ақ билет бағасына сәйкес ұсынылатын қызметтердің үйлесімділігін байқауға болады. Қазақстандықтар енді рейс бағыты мен қашықтығына қарамастан осы авиакомпанияның қызметтерін жиі таңдайды. Нарықта қазақстандық өзге әуе компанияларынан айтарлықтай алда келе жатқан «Air Astana» тұтынушылар арасында үлкен сенімге ие болды.

Әуе көлігінің маңыздылығы және дамуына әсер ететін негізгі факторлар:

#### **1. Шектеулі жүктеме сыйымдылығы**

Ұшақтардың тасымалдау мүмкіндігінің шектеулілігі жүк көлемін айтарлықтай азайтады. Көптеген тауарлар көлемінің үлкендігі немесе құнының төмендігіне байланысты әуе тасымалы үшін тиімсіз.

#### **2. Әуе кеңістігінің реттелуі**

Әуе кеңістігі теңізбен салыстырғанда «еркін» емес, өйткені мемлекеттер өз территориясындағы әуе кеңістігін толық бақылауда ұстайды. Шетелдік әуе кемелерінің бұл кеңістікті пайдалануына алдын ала рұқсат қажет. Ұшу құқығын алу ұзақ әрі қымбатқа түсуі мүмкін. Кейбір мемлекеттер әуе кеңістігін пайдаланғаны үшін жоғары алымдар белгілейді, бұл әуе көлігі нарығына қосымша кедергілер тудырады.

#### **3. Әуе терминалдарының инфрақұрылымдық шектеулері**

Заманауи әуе көлігінің жылдам дамуы аэровокзалдар инфрақұрылымына үлкен қысым түсіреді. Көптеген әуежайлар ірі әуе кемелерін қабылдауға бейімделмеген, ұшу-қону жолақтары мен жерүсті қызметтері жеткіліксіз. Сонымен қатар, әуежайлардың қалалардан алшақтығы және оған жету уақытындағы қиындықтар қысқа қашықтықтарға әуе тасымалын пайдалануға шектеу қояды.

#### **4. Әуе көлігінің құны**

Ұшақтардың құрылысы, жанар-жағармай шығындары, аэродром инфрақұрылымының күтіп-ұсталу қажеттілігі, сондай-ақ әуе тасымалында жұмыс істейтін жоғары білікті кадрлардың жалақысы әуе билеттерінің қымбат болуына әкеледі. Бұл жағдай чартерлік рейстердің кең таралуына себеп болады, себебі олар толығымен жүктелген жағдайда ғана тиімді тарифтер ұсынады.

#### **5. Баламалы көлік түрлерінің болуы**

Әуе тасымалының сұранысы аймақтарға байланысты айтарлықтай ерекшеленеді. Мысалы, АҚШ-та әуе көлігі ұзақ қашықтықтағы сапарларға теміржолды ығыстырды. Ал Еуропаның кейбір елдерінде қысқа қашықтықтарға әуе көлігі теміржол және автокөлікпен бәсекелесе алмайды.

Қазақстан ұшу қауіпсіздігі талаптарына сәйкестік бойынша ТМД елдері арасында екінші орында, ал Халықаралық азаматтық авиация ұйымы (ИКАО) елдерінің рейтингінде 73-орында. Қазіргі таңда азаматтық авиация саласында 19 мыңнан астам адам жұмыс істейді.

Елдегі 18 әуежайдың 17-сі халықаралық рейстерді қамтамасыз етеді, бұл Қазақстанның халықаралық әуе көлігі жүйесіндегі стратегиялық орнын көрсетеді.

Қазақстандық және шетелдік әуе тасымалдаушылары 110 бағыт бойынша 567 рейсті орындауда. 2023 жылы аптасына 57 рейс жиілігімен 13 елге жаңа бағыттар ашылды.

Халықаралық әуе көлігі қауымдастығының (IATA) есебіне сәйкес, Қазақстан Шығыс Еуропа мен Орталық Азиядағы ең қарқынды дамып келе жатқан нарықтардың бірі болып табылады. IATA болжамы бойынша, алдағы 20 жылда жолаушылар ағыны екі еседен асады. Бұл жағдай авиациялық инфрақұрылымды жетілдіруді, әуе флотын жаңартуды және мамандар даярлауды қажет етеді.

Қазақстанның әуежайлары Еуропа мен Азияны байланыстыратын маңызды әуе бағыттарының торабында орналасқан, бұл халықаралық әуе қатынасының кеңеюі мен экономикалық әлеуетін арттыруға мүмкіндік береді.

### ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ:

1. Олянюк, П. В. Воздушный транспорт в современном мире [Текст] : учеб. пособие / П. В. Олянюк. - СПб. : [б. и.], В надзаг.:Гос. служба гражд. авиации.Ч. 1. - 2001. - 133 с.
2. Олянюк П.В. Мировая система воздушного транспорта: [Текст] : Учебное пособие для вузов / 2-е изд., доп. - СПб: ГУГА, 2006. - 282с.
3. Названы все страны, куда летают самолеты из Казахстана в 2024 году [Электронный ресурс]— URL: <https://www.nur.kz/society/2171647-nazvany-vse-strany-kuda-letayut-samolety-iz-kazahstana-v-2024-godu/> (дата обращения 09.12.2024).
4. Официальный сайт авиакомпании «Air Astana» [Электронный ресурс] — URL: <http://www.airastana.com> (дата обращения 05.12.2024)
5. Air Astana [Электронный ресурс] URL:[https://en.wikipedia.org/wiki/Air\\_Astana#Current\\_fleet](https://en.wikipedia.org/wiki/Air_Astana#Current_fleet) (дата обращения 01.12.2024).
6. Логвин, А. И. Организация воздушного движения [Текст] : учеб. пособие / А. И. Логвин, А. Ю. Власов. - М. : МГТУ ГА, 2008 (М.). - 81с.
7. Система новых авиационных правил государственного регулирования эксплуатации воздушных судов в соответствии со стандартами ИКАО и мировой практикой [Текст] / В. М. Рухлинский // Транспортное право. - 2008. - №3. - С. 15-19
8. Пономарева, Елена Георгиевна. Транспортное обеспечение [Текст] : учебное пособие для подготовки студентов по направлению "Туризм", "Гостиничное дело" / Е. Г. Пономарева, А. И. Пономарева ; Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования "Академия труда и социальных отношений", Кафедра производственной сферы и социальных технологий. - Москва : АТиСО, 2018. - 105 с.
9. Сервис в авиации : учеб. пособие / Л.А. Королева, Е.В. Королев, И.А. Слесарчук ; Владивосток. гос. ун-т экономики и сервиса (ВГУЭС). - Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2019. - 335 с.
10. Сухушина Т.Н. Регистрация вылетающих пассажиров. Способы регистрации. -Алматы: Академия ГА, 2007
11. [Транспорт в Республике Казахстан \(январь-ноябрь 2024г.\)](#) [Электронный ресурс] (дата обращения 01.12.2024).
12. Официальный сайт Международного аэропорта Алматы [Электронный ресурс] — URL: <http://ru.almatyairport.com> (дата обращения 03.12.2024).

DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-31-37

## DEVELOPMENT OF ECOTOURISM IN KATON-KARAGAY

**MUZARAP GULZEINEP, BALTABEK TOMIRIS**

Student of the Faculty of Economics of L.N.Gumilyov Eurasian National University

Scientific Supervisor – PhD, Senior Lecturer **TUKIBAYEVA K.B.**  
Astana city, Kazakhstan

---

**Annotation.** *The Katon-Karagai State National Natural Park, the largest in Kazakhstan, is experiencing rapid growth in tourism due to the variety of landscapes and unique natural attractions. The purpose of this study is to explore the potential of the park in the field of ecotourism and develop strategic recommendations for sustainable development. Research methods include data collection, descriptive analysis, and cartographic methods. The results highlight the importance of organized recreation planning to improve the visitor experience while maintaining the ecological integrity of the park. The study highlights important opportunities and key aspects for the development of ecotourism, supporting regional economic growth and contributing to conservation efforts. As a result, a conclusion was made about the potential for tourism development in the territory of the Katon-Karagai State National Natural Park.*

**Key words.** *Katon-Karagay State National Park, ecotourism, geosystems, natural resources, sustainable tourism*

---

**Introduction.** The international experience shows that ecological tourism or also known as eco-tourism is developing with a dynamic speed, mainly within the specially protected natural areas. Ecotourism is defined as “responsible travel to natural areas that conserves the environment, sustains the well-being of the local people, and involves interpretation and education” [1]. Trends in the development of ecological tourism are determined by the World Tourism Organization (further UNWTO), according which, the share of ecological tourism in the world is approximately 10% [2]. One of the goals of ecotourism development is to support specially protected natural areas, primarily state national parks and nature reserves, as the most effective measure for the conservation of endemic, rare and endangered species, unique reference sites and natural ecosystems [3].

National parks are the most protected natural areas in Kazakhstan. Katon-Karagay Nature reserve, which is the largest one in Kazakhstan, located in the East Kazakhstan region with a total area of 643,477 ha. The territory is home to 300 species of birds, 68 species of mammals, 17 species of fish, and more than 10 thousand species of invertebrates. Since 2017, the Katon-Karagay National Park has been included in the UNESCO World Network of Biosphere Reserves as a Kazakh-Russian transboundary “Big Altai” biosphere reserve. One of the important tasks of national parks to develop ecological tourism and education. “Katon-Karagay State National Nature Park” has seen considerable ecotourism development due to its diversified environment and attractions.

The aim of the research is to identify the most attractive areas in terms of recreation, as well as provide recommendations and proposals for the development of ecotourism in the Katon-Karagay State National Nature Park. In order to achieve this aim, the following objectives need to be addressed:

- to investigate foreign experience of ecotourism development;
- to analyze current state of ecotourism development in Katon-Karagay State National Nature Park;
- to reveal factors affecting to the development of Katon-Karagay State National Nature Park;
- to provide practical recommendations for developing ecotourism in Katon-Karagay.

**Literature review.** The term “ecotourism” itself has been first coined by Hector Ceballos-Lascurain in 1983 and was initially used to describe nature-based travel aspects to remote areas with a focus on education rather than conservation or preservation. Back in the early 1980’s the concept

of eco-tourism emerged as a different kind of tourism as a result of negative social and ecological effects mass tourism had worldwide [4,5].

According to Fennell and Ervin [6], protected areas are considered as critical niche of eco-tourism to support on the one side the system of life in the eco-environmental area of a country, while on the other side to prevent exploitation of the wildlife and allow nature-based areas to be used for the purpose of recreational activity. Studies on ecotourism conducted on protected areas have shown that eco-tourism itself contributes positively to the growth of biodiversity, welfare of local people, promotes the use of non-renewable resources and provides job opportunities for local population via tourism promotion [7]. Therefore, the study of eco-tourism is also often termed and interlinked with nature-based tourism (NBT) and adventure tourism, where it involves activities, such as hiking, mountaineering, sort hunting, fishing, trekking or nature observation. In this regard, eco-tourism involves the following travel experience with the focus on natural and cultural environment, ecologically sustainable activities, educative and interpretive programs beneficial for local community groups and projects; preservation and conservation of the surrounding environment and natural areas. Ecotourism studies do not always have to study the positive aspects of nature-based tourism but may also focus on the negative impacts of ecotourism. For instance, the management issues of ecotourism concepts, risks concerning increased control by outsiders, cultural distortions, and environmental degradation or diminished visitor experiences [8].

While it may appear as a coherent field, ecotourism is quite a diverse niche. In fact, there are four unique types of ecotourism. The types come from the kind of activities that tourists can engage in. Table 1 presents a classification of ecotourism with its local and global examples.

<b>Types of Ecotourism</b>	<b>Description</b>	<b>International Examples</b>	<b>Examples in Kazakhstan</b>
Nature-based Ecotourism	Direct interaction with nature through wildlife viewing and photography without disturbing ecosystems.	<b>Costa Rica:</b> It is part of the "Protected Areas of Costa Rica Forever" program. The projects were aimed at improving cooperation with local communities and using technical tools to improve the control and monitoring of protected areas.	Birdwatching in the Korgalzhyn Nature Reserve, home to diverse avian species.
Cultural Ecotourism	Experience local cultures, traditions, and community-based tourism activities.	<b>Bhutan:</b> Implements a Sustainable Development Fee to support its carbon-negative tourism and cultural preservation.	Explore Kazakh traditions in South Kazakhstan, including visits to ethno-villages to learn about Kazakh culture, crafts, and cuisine.
Adventure Ecotourism	Combines thrilling activities with eco-friendly practices, such as trekking and eco-adventure sports.	<b>Norway:</b> Offers Arctic trekking routes and eco-conscious tours in Northern Norway.	Trekking in the Tian Shan Mountains and eco-friendly camping in Almaty region.



Voluntourism	Combines travel with volunteering for conservation or community development projects.	<b>Amazon (Brazil):</b> Tourists participate in wildlife protection and teaching programs in local villages.	Assisting with environmental conservation projects in Charyn Canyon.
<i>Note: Compiled by the authors based on data analysis [9]</i>			

**Table 1.** Types of ecotourism and its descriptions with examples.

As indicated in Table 1, there are several options for the development of ecotourism from foreign experience. For example, to create a program on the protected area of Kazakhstan, as in Costa Rica. The project will aim to improve cooperation with local communities, as well as to improve the control of protected areas. Moreover, to insert a fee for tourism and sustainable development, about 1-2% of taxes, so on.

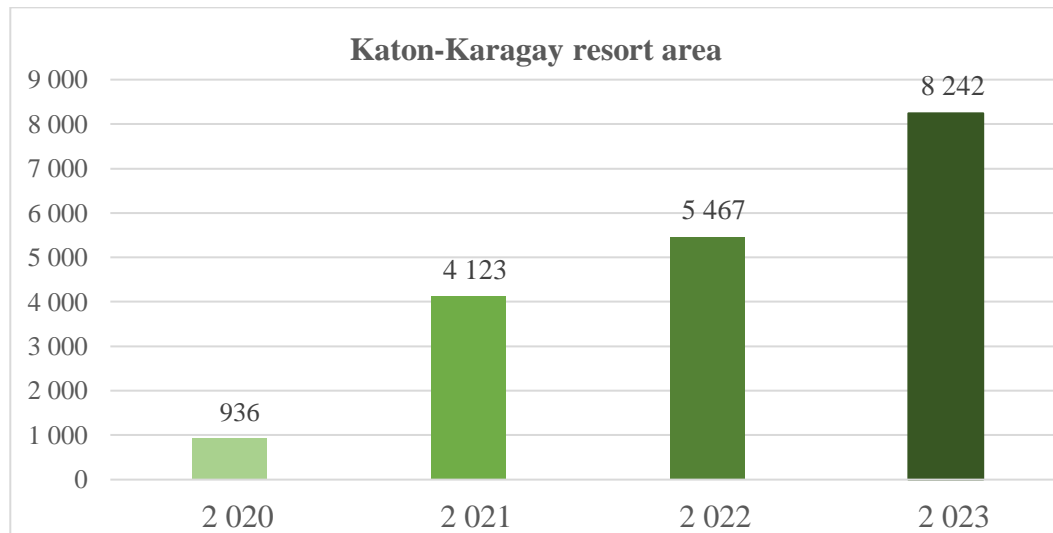
The Katon-Karagay region, nicknamed the "Valley of Lakes", attracts tourists thanks to more than 400 freshwater reservoirs, which are diverse in size and origin, creating unique natural landscapes. This wealth of water resources is closely linked to the development of ecological and recreational tourism, which is the basis for the sustainable development of the region. [10]

Furthermore, among the main natural attractions of the park are Belukha Mountain; Berel mounds; Rakhmanov keys; Kokkola Waterfall, etc. In truth, it was created to preserve an ecologically clean place. In 2022 opened one of the largest parks "Orman Zholdary" with more than 20 kilometers long route, which designed for hiking and horseback riding. For the purpose of this study, 10 approved tourist routes and 4 educational trails were examined (Figure 2). The assessment of these routes was systematically conducted from West to East in coordination with the park's tourism department. Primary data collection on these routes was aimed at establishing standards for maximum permissible loads and developing recommendations for sustainable tourism management.



**Figure 1.** Tourist routes of the Katon-Karagay National Park. [Developed based on field data and satellite imagery obtained from ArcGIS Satellite Imagery and BirdsEye Satellite Imagery Garmin].

As it can be seen from the figure above, the routes' condition appears satisfactory, and no visual signs of exceeding the load are observed, except "peak" days at Lake Yazevoye, where the active part of the "Belaya Berel" route begins. Regarding to the positive dynamics of tourist inflows, initially there was expected a rapid increase in tourist load on the national park's territory (Table 2). Moreover, it is also vital to account for the role of tourism enterprises, both within and outside the East Kazakhstan region. According to official statistics in 2022 the region had 78 tourist companies, including 29 tour operators and 49 travel agents.



**Table 2.** Tourist Flow in Katon-Karagay Resort Area from 2020 to 2023

An analysis of tourist flows in the Katon-Karagai resort area shows a significant increase in the number of visitors over the period from 2020 to 2023. In 2020, the number of tourists was only 936, which is the lowest figure in the entire history of observations, probably due to restrictions and problems associated with the pandemic. However, in 2023 this number has raised to 8,242, marking almost ninefold increase. This sharp increase is indicative of the growing popularity of the region and its improved accessibility, as well as successful efforts to promote ecotourism and outdoor activities. In addition, folks began to take more care of their health and recover from the pandemic. Therefore, after 3 years, the tourist flow rate has increased significantly.

Name of Tourist Route/Trail	2019	2020	2021	2022
Rakhmanov springs	2470	2486	1997	1279
Austrian Road	108	150	328	757
Yazevoye Lake	418	448	484	706
Bukhtarma River	85	117	284	483
Sarymsakty	46	82	86	113
By Maral Paths	38	27	143	98
Listvyaga	26	0	24	78
Belaya Berel, Belukha	89	76	81	73
Berkutaul	107	14	55	17
Berel Burial Mounds	23	15	8	13
Tikhiy Lake	57	0	16	11
<b>TOTAL</b>	<b>3410</b>	<b>3415</b>	<b>3506</b>	<b>3628</b>

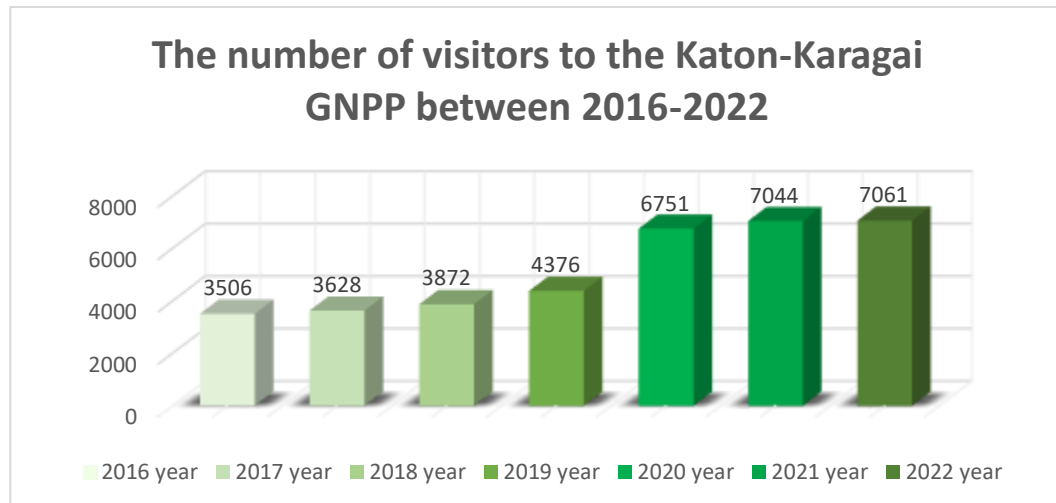
**Table 3.** Number of tourists by year, people (according to the data of Katon-Karagay National Park).

In general, table 3 shows that in 2019-2020, the number of tourists in some areas, such as the Rakhmanov springs, the Austrian Road, Lake Yazevoye and the Bukhtarma River, Sarymsakty, steadily increased. In 2022, the performance of one of the most popular routes, the Rakhmanov springs, sharply decreased by 48%. Most likely, this is due to the fact that after the pandemic in 2019, people's health deteriorated significantly and many have weakened immunity. It can be noted that the indicators in such routes as Belaya Berel Belukha, Berel mounds, Berkutaul and Tikhiv Lake are gradually decreasing. In the end, the overall attendance of people grew steadily by 6.4%, which is quite great.

<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
Rich natural potential for ecological tourism.	Lack of strategic plan for new routes.
Status as a UNESCO World Heritage Site, attracting international interest.	Lack of cartographic materials (maps, route charts).
Cultural and historical heritage sites, such as ancient petroglyphs and nomadic traditions.	Insufficiently trained inspectors for commercial groups.
Wide range of outdoor activities, such as hiking, horseback riding, and photography.	Poor condition of routes and infrastructure.
Proximity to other popular tourist destinations (e.g., Altai Mountains).	Limited environmental education and tourism specialists.
	Lack of technical equipment (transport, communication tools).
	Inaccessible tourist routes.
	Weak ties with local communities and tourism companies.
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
Growing domestic tourism market	Increased recreational activity
Improving service quality through infrastructure updates and training.	Lack of system to regulate and redirect tourist flows
Developing demonstration routes using new technologies.	Potential overexploitation of natural resources due to rising tourism demand.
Expanding and optimizing the route network.	Risk of losing cultural identity through excessive commercialization.
Long-term cooperation with local communities and travel agencies.	Competition from other ecotourism destinations within and outside Kazakhstan.
<i>Note: Compiled by the authors based on data analysis [11]</i>	

**Table 4.** SWOT analysis of Katon-Karagay

The SWOT analysis in Table 2 of Katon-Karagay National Park reveals a mix of challenges and opportunities for its development. In general, the rich natural potential and biological diversity with rare species of flora and fauna can be attributed to the strengths. Additionally, tourists have to explore the surrounding area for a long time due to the lack of cartographic materials such as maps, diagrams and routes. Also, the limited number of specialists in the field of ecotourism is the reason that it is difficult for tourists to get information about the routes and the park. In turn, this will lead to new opportunities such as, recruitment and the development of new routes. It should be taken into account about possible threats to the park, this may be the exploitation of natural resources due to the growing tourist demand. Moreover, there is competition from other parks and reserves of Kazakhstan on Katon Karagai.



**Figure 2.** The number of visitors to the Katon-Karagay GNPP in 2016-2022.

The presented diagram illustrates the dynamics of tourist visits to Katon-Karagay National Park from 2016 to 2022, highlighting notable changes over this period.

In 2016, the number of visitors was 3,506, while this number increased by 49% in 2022. However, until 2020, this number remained stable and after this year, this figure increased sharply. Most likely, this was caused by the Covid-19 virus, after which people began to take more care of their health. Since 2020, people have begun to recover from a severe virus, to relax more in nature, so this indicator remained stable until 2022.

Provided recommendations for the development of ecological tourism in the Katon-Karagay should include:

- development of ecological tourism in order to solve environmental and social problems of the tourism industry in the East Kazakhstan region;
- development of a science-based national strategy;
- providing support to local authorities of all public and private structures interested in the development of ecological tourism;
- creation of a geographical information system for future generations in order to streamline the rational use and preservation of unique nature as well as cultural and historical objects.

The sustainable development of ecological tourism in the Katon-Karagay shall solve the following challenges:

- 1) worn down accommodation facilities, i.e. hotels, boarding houses, houses and recreation centers, as well as health resorts;
- 2) currently the quality of accommodation places and their provision for tourists do not meet international standards;
- 3) lack of means and opportunities to control the passage of the route in remote areas and reliable mobile communications to provide emergency assistance in emergency cases;

**Conclusion.** Ecotourism contributes in a sustainable manner to the development of social, economic, and environmental aspects. Stunning The Katon-Karagay State National Park is known for its natural environment, popularity among tourists, and various recreational amenities. It is home to rare species of animals and plants, as well as an important symbol of traditional values associated with nature among local residents. For the further development of the reserve, it is important to focus on expanding the infrastructure for tourism, creating new environmental programs and involving local communities in the conservation of natural resources. Sustainable tourism and environmental education can become the basis for the long-term prosperity of the region, combining nature protection with economic development. Ecotourism can be beneficial in preserving nature in the Katon-Karagay National Park by utilizing its natural resources, rising rates of employment and advancements in socio-economic growth.

## REFERENCES:

1. Definition by The International Ecotourism society//2015//<https://ecotourism.org/what-is-ecotourism/>
2. Y.A. Kumar, K.G. Sheryazdanova/ Ecotourism study in kazakhstan: The past, present and the future/-2021.- №2 (67).- ISSN 1563-034X; eISSN 2617-7358. <https://doi.org/10.26577/EJE.2021.v67.i2.01>
3. Hale Brack, Alison Vogelaar, and Joshua Long. “A-broad spectrum: sustainability in educational travel.” International Journal of Sustainability in Higher Education, (2013).
4. Tarasova E. S., Chizhikova O. A. “SOVREMENNYJ JEKOTURIZM: OSNOVNYE KONCEPCII, NAPRAVLENIJA I FORMY [Modern Ecotourism: main concepts, directions and forms].” Donetsk National University, (2019): 46-48.
5. Environmental Grantmakers Association (EGA). “Ecotourism as a Conservation Strategy for Funders, A Background Briefing.” George Washington University. Last modified January 2008. [https://www2.gwu.edu/~iits/Sustainable\\_Tourism\\_Online\\_Learning/Faulkner/ecotourism\\_conservation\\_strategy\\_for\\_funders.pdf](https://www2.gwu.edu/~iits/Sustainable_Tourism_Online_Learning/Faulkner/ecotourism_conservation_strategy_for_funders.pdf)
6. Ervin Jamison, Sekhran A., Dinu A., Gidda S., Vereichik M., Mee J. “Protected areas for the 21st century: Lessons from UNDP/GEF’s Portfolio.” UNDP, 2010.
7. Seace R. C. et al. “Ecotourism in Canada, Canadian Environmental Advisory Council, Environment Canada, Hull, Quebec; as sighted by Write, P. (1995).” Sustainable Ecotourism: Balancing Economic, Environmental and Social Goals Within an Ethical Framework, Tourism Recreational Research Vol. 20, no. 1, (1992): 6
8. Drumm Andy, & Moore Alan. “An introduction to Ecotourism planning.” Volume I: Publication for Capacity Building, The Nature Conservancy. Arlington, USA, (2005).
9. <https://mize.tech/blog/ecotourism-101-ecotourism-examples-definition-best-practices/>
10. <https://www.nur.kz/leisure/tourist-routes/2057348-zimnyaya-skazka-zachem-ehat-v-katon-karagay/>
11. Aliya Aktymbayeva,& Yeldar Nuruly// Balancing Nature and Visitors for Sustainable Development: Assessing the Tourism Carrying Capacities of Katon-Karagay National Park, Kazakhstan//DOI:10.3390/su152215989, 2023

DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-38-41

УДК 658.589

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

**БОЛПАНОВ ДУЛАТ БОЛАТОВИЧ**

магистрант 2 курса по образовательной программе 7M04112 – «Экономика»,  
Гуманитарно-технической академии, г.Кокшетау

---

***Аннотация.** В статье рассматривается методика оценки инновационного потенциала предприятия как важнейшего фактора обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития. Предлагаются подходы к определению ключевых элементов инновационного потенциала, включая кадровые, материальные, технологические, организационные и финансовые ресурсы. Представлена структурированная модель анализа инновационного потенциала с использованием методов, экономико-математического моделирования и экспертных оценок. В заключении обсуждаются рекомендации по использованию полученных результатов для стратегического планирования и повышения эффективности инновационной деятельности.*

***Ключевые слова:** инновационный потенциал, предприятие, оценка, методика, конкурентоспособность, устойчивое развитие, стратегическое планирование, инновационная деятельность, ресурсы.*

---

–Проблема повышения эффективности деятельности предприятий всех форм собственности, обеспечения высоких темпов их экономического развития становится весьма актуальной в современных условиях развития экономики страны. При этом общеизвестно, что инновационная деятельность способна обеспечить быстрый выход экономики страны из кризисного состояния. Вместе с тем инновационная деятельность требует значительных затрат, к тому же подверженных высокой степени риска. В связи с этим возникает необходимость выявления и обоснования методики оценки экономической эффективности инновационной деятельности.

–Методика расчета экономической эффективности инновационной деятельности должна обеспечить решение следующих вопросов:

- обоснование научных исследований;
- определение критериев и показателей оценки экономической эффективности;
- оценка влияния инновационной деятельности на эффективность предприятия;
- выбор эффективных методов осуществления инновационной деятельности.

–Реализация методики должна обеспечить возможность принятия решений о целесообразности инновационной деятельности на самых ранних ее этапах.

–Способы и методы оценки эффективности инновационной деятельности основываются на соизмерении затрат и конечных результатов. При этом оценку инновационной деятельности предприятий можно осуществлять по общепринятым в экономике направлениям [1]:

- научно-информационный уровень предприятия;
  - технический уровень предприятия;
  - технико-экономическая эффективности инновационных проектов.
- Критериями оценки инновационной деятельности можно считать:
- научный уровень предприятия;
  - уровень информационного обеспечения;
  - конкурентоспособность разработок, обеспечивающих достижения поставленной предприятием цели.

–Научный уровень предприятия в значительной степени может характеризоваться долей выполнения и внедрения собственных научно-исследовательских разработок в производство. При этом научный уровень предприятия можно определить как отношение затрат на инновационную деятельность к общим затратам на производство:

$$K_n = \frac{Z_{и}}{Z_{п}}, \quad (1)$$

–где  $K_n$  – коэффициент научного уровня производства;

– $Z_{и}$  – сумма затрат на инновационную деятельность, руб;

– $Z_{п}$  – общая сумма затрат на производство, тенге

–Этот показатель может быть плановым, фактическим и нормативным. При необходимости данный показатель может быть использован для оценки места предприятия среди конкурирующих организаций.

–Оценка инновационной деятельности предприятия также может осуществляться с помощью коэффициента, отражающего долю внедрения собственных разработок в общем количестве выполненных собственных разработок:

$$K_{с.р} = \frac{P_{в.с.р}}{P_{о.с.р}}, \quad (2)$$

где  $K_{с.р}$  – коэффициент внедрения собственных разработок;

$P_{в.с.р}$  – количество внедренных собственных разработок, ед.;

– $P_{о.с.р}$  – общее количество выполненных собственных разработок.

Для оценки инновационной деятельности предприятий и определения рационального соотношения собственных и приобретенных разработок, можно воспользоваться показателем удельного соотношения собственных разработок в общем числе внедренных разработок. Этот коэффициент рассчитывается по формуле:

$$K_{в.с} = \frac{P_{в.с.р}}{P_{в.общ}}, \quad (3)$$

где  $K_{в.с}$  – коэффициент применения результатов собственных разработок;

$P_{в.с.р}$  – количество собственных разработок, внедренных на предприятии;

– $P_{в.общ}$  – общее количество внедренных разработок на предприятии в данном периоде, ед.

С помощью показателя  $K_{в.с}$  можно судить об уровне и темпах развития исследований на предприятии. Чем ближе данный коэффициент к максимальному его значению – единице, тем выше инновационная активность предприятия. Наоборот, значение коэффициента ниже 0,5 свидетельствует о слабой активности предприятий в разработке и внедрении исследовательских работ.

Вместе с тем, отмечая важность разработки и внедрения собственных инновационных разработок, необходимо подчеркнуть, что для повышения эффективности инновационной деятельности большое значение имеет своевременное выявление и обоснование приобретения и внедрения разработок сторонних организаций [2].

При комплексной оценке инновационной деятельности предприятия немаловажное значение имеет анализ его технического уровня.

К основным показателям оценки технического уровня предприятия можно отнести:

- коэффициент конкурентоспособности продукции предприятия;
- коэффициент обновления продукции;
- коэффициент обновления технологии.
- Коэффициент конкурентоспособности может быть определен по следующей формуле:

$$K_{\text{кон}} = \frac{N_{\text{тов}} - N_{\text{ост}}}{N_{\text{тов}}}, \quad (4)$$

где  $K_{\text{кон}}$  – коэффициент конкурентоспособности продукции предприятия;

$N_{\text{тов}}$  – объем товарной продукции предприятия, тенге

$N_{\text{ост}}$  – объем товарной продукции, которая трудно поддается реализации, тенге

Чем ближе  $K_{\text{кон}}$  к единице, тем выше конкурентоспособность продукции. Если коэффициент близок к нулю, то это означает, что продукция не конкурентоспособна.

Одновременно, чем выше коэффициент конкурентоспособности, тем выше спрос на продукцию и, следовательно, меньше потери от морального и физического старения продукции в пределах ее жизненного цикла [3].

Коэффициент обновления продукции предлагается определять по формуле:

$$K_{\text{обн.пр}} = \frac{N_{\text{н}}}{N_{\text{тов}}}, \quad (5)$$

где  $K_{\text{обн. пр}}$  – коэффициент обновления продукции;

$N_{\text{н}}$  – объем производства новой продукции, тенге

Показатель самым тесным образом связан с инновационной деятельностью предприятия. Новая продукция может быть принципиально новой, модернизированной или модифицированной и, следовательно, является результатом научных исследований. Оценка технического уровня технологических процессов предприятия можно осуществлять с помощью коэффициента обновления технологии [35]:

$$K_{\text{обн.техн}} = \frac{\Pi_{\text{н.техн}}}{\Pi_{\text{общ.техн}}}, \quad (6)$$

где  $K_{\text{обн. техн}}$  – коэффициент обновления технологии;

$\Pi_{\text{н. техн}}$  – количество вновь введенных технологических процессов, ед;

$\Pi_{\text{общ. техн}}$  – общее количество технологических процессов, ед.

Показатель  $K_{\text{обн.техн}}$  может быть использован для обоснования возможности производства высококачественной, конкурентоспособной продукции на базе передовой техники и технологии.



Учитывая достаточно низкий научно-технический уровень промышленных предприятий, актуальной является проблема интенсификации их инновационной деятельности.

Таким образом, комплексная оценка инновационной деятельности предприятия может быть осуществлена по следующим показателям:

- коэффициенту научного уровня при использовании собственных и приобретенных разработок;
- коэффициенту соотношения собственных и приобретенных разработок;
- коэффициенту конкурентоспособной продукции в общем объеме производимой продукции;
- коэффициенту экономической эффективности и денег

Достижение высокого уровня эффективности производства и инновационной деятельности, в частности, основывается на выявлении и реализации резервов улучшения указанных и других показателей деятельности предприятий [4].

Любой инновационный процесс требует выделения определенных финансовых средств на его осуществление. Мелкие, средние и даже крупные компании часто сталкиваются с проблемой недостаточного финансирования инновационных проектов. Можно выделить три основных препятствия на пути аккумуляции финансовых ресурсов.

Во-первых, планируемая инновация может быть настолько рискованной, а будущие доходы настолько непрогнозируемыми, что руководство отказывается финансировать проект из собственных средств.

Во-вторых, если фирма планирует финансировать инновацию за счет заемных средств, а получение прибылей по проекту ожидается лишь в долгосрочной перспективе, убедить кредитора в потенциале инновационного проекта представляется достаточно сложным [5].

И наконец, может сложиться ситуация, когда инвестор выделяет средства на определенный проект, а руководство фирмы решает использовать эти заемные средства для частичного финансирования другого нововведения. В результате на стадии реализации проекта средств оказывается недостаточно и одно из направлений закрывается.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организации: Учебное пособие. - М.: Издательство «Омега -Л», 2022. - 415с.
2. Каренов Р.С., Каренов А.Р. Менеджмент технологий: Учебное пособие. - Астана: Издательство КазУЭФМТ, 2023. - 363с.
3. Предпринимательство в Республике Казахстан. Окаев К.О., Смагулова Н.Т., Яновская О.А., Бикетова Е.Б. и др. Алматы, Экономика, 2021 г. – 514с.
4. Экономическая теория. Рабочая тетрадь студента – Мауленова С.Ж., Алматы, АИЭС, 2022 г. – 358с.
5. Экономические воззрения П.Буагильбера и Р.Кантильона, М:2021г. – 348с.

DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-42-47

УДК 331.2

## **КАРЬЕРА СОТРУДНИКОВ В ФОКУСЕ HR: ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ТРАЕКТОРИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И РОЛЬ КАРЬЕРНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

**ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА**

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА**

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

---

***Аннотация** В статье рассмотрена роль HR-специалистов в карьерном консультировании и планировании профессионального развития сотрудников. На фоне динамичного развития бизнеса и изменений в корпоративной среде необходимость формирования индивидуальных траекторий развития становится критически важной для сохранения высокой производительности и вовлеченности персонала. В статье анализируются основные этапы карьерного консультирования, роль HR в планировании карьеры сотрудников, а также преимущества индивидуальных траекторий развития для организаций и их сотрудников.*

***Ключевые слова:** карьерное консультирование, планирование профессионального развития, роль HR-специалистов, индивидуальные траектории развития, этапы карьерного консультирования, оценка компетенций, постановка карьерных целей, план профессионального развития, поддержка сотрудников, наставничество, организация обучения, развитие профессиональных навыков, мотивация сотрудников, вовлеченность, снижение текучести кадров, управление талантами.*

---

Современные компании сталкиваются с вызовами, связанными с развитием человеческого капитала и адаптацией сотрудников к быстро меняющимся требованиям рынка труда. В условиях цифровизации, роста конкуренции и необходимости удержания талантов, карьерное консультирование и планирование профессионального развития становятся ключевыми инструментами HR-отделов [1-4].

Индивидуальные траектории развития позволяют не только повысить удовлетворенность сотрудников, но и улучшить производительность, снизить текучесть кадров и укрепить корпоративную культуру. Казахстан, активно развивающий человеческий капитал в рамках своей экономической стратегии, нуждается в адаптации международного опыта и создании собственных подходов к управлению карьерой сотрудников [5,6].

Карьерное консультирование и планирование профессионального развития становятся важными инструментами для современных организаций. Успешное развитие бизнеса сегодня невозможно без эффективного управления талантами, где HR-специалисты играют ключевую роль [7,8]. Они помогают сотрудникам строить и корректировать их карьерные траектории в соответствии с личными целями и потребностями организации [9,10]. В этой статье исследуется процесс карьерного консультирования и планирования профессионального развития, а также рассматривается роль HR в формировании индивидуальных траекторий

развития. Также есть несколько классических вариантов теорий карьерного развития, таких как [11]:

Теория стадий карьеры Дональда Сьюпера «Я концепция»: Эта теория объясняет карьерный путь как серию стадий, каждая из которых связана с развитием личных и профессиональных качеств. Сьюпер вводит термин « карьерная зрелость, отражающий то, что насколько индивид справляется с встающими перед ним на каждой стадии профессиональными задачами. Позже концепт карьерной зрелости вырос в понятие « карьерная адаптивность», то есть готовность справляться с изменяющимися работой и условиями труда на протяжении всего жизненного цикла.

Теория профессиональных типов личности в рабочей среде Джона Холланда: Холланд выделяет несколько типов профессиональных интересов, которые могут помочь в планировании карьеры и выборе подходящих профессий. Типологизация профессий и мест работы может определить, насколько определенная работа подходит конкретному человеку, и помочь ему с выбором профессионального пути. Подход Холланда повлек за собой волну разработок эффективных инструментов тестирования и подбора профессий. Холланд выделяет 6 профессиональных типов личности (реалистический, исследовательский, социальный, конвенциональный, предпринимательский, артистический), отражающих профессиональные интересы. Основа теории заключается в том, что каждый человек и каждая рабочая среда соответствует одному из этих типов, а желаемым исходом является наилучшее их соответствие между работником и рабочим местом. Принятие решений индивидом в теории Холланда описывается с помощью четырех индикаторов: соответствие, согласованность, дифференциация и идентичность.

Теория карьерного развития Джуда Левина: Фокусируется на процессе изменения личности и карьеры сотрудника с учетом внешних и внутренних факторов.

Карьерное консультирование – это процесс, направленный на помощь сотрудникам в понимании своих карьерных целей, сильных сторон и возможностей для развития. HR-специалисты в рамках карьерного консультирования выполняют ряд задач, таких как [12, 13]:

Проведение самооценки: помощь сотрудникам в понимании их сильных и слабых сторон, предпочтений и ценностей. HR-специалисты помогают сотрудникам проводить самооценку, используя такие инструменты, как тесты (DISC, MBTI).

Определение карьерных целей [9]: постановка целей на основе профессиональных интересов, способностей и стратегических задач компании.

Разработка стратегии достижения целей: создание плана действий, который включает обучение, развитие навыков и продвижение по карьерной лестнице.

Карьерное консультирование способствует повышению мотивации, поскольку сотрудники видят, что компания инвестирует в их развитие. Это укрепляет их лояльность и вовлеченность [11,14].

Первым этапом карьерного консультирования является оценка текущих компетенций и способностей сотрудника. Этот этап может включать различные методы, такие как личностные тесты, анализ рабочих достижений и обратную связь от руководителей и коллег.

На этом этапе HR-специалисты совместно с сотрудниками определяют краткосрочные и долгосрочные карьерные цели [9]. Они должны быть согласованы с общими стратегическими целями компании и отвечать интересам сотрудника. SMART-подход помогает структурировать цели и сделать их достижимыми.

Основной задачей планирования развития является разработка индивидуального плана профессионального развития, включающего обучение, тренинги и проекты. Этот план должен быть гибким, чтобы адаптироваться к изменениям, как внутри компании, так и на уровне личных интересов сотрудника [10].

Роль HR на этапе поддержки и мониторинга заключается в поддержке сотрудников на пути к достижению их целей [15,16]. Регулярные встречи и обратная связь помогают корректировать траекторию развития, что позволяет сотрудникам чувствовать себя более

мотивированными и поддержанными. Включение методов оценки эффективности программ карьерного консультирования поможет организации оценить результативность своих усилий. Существуют следующие методы, такие как [17]: оценка вовлеченности сотрудников до и после внедрения консультирования; применение анкеты удовлетворенности сотрудников; анализ производительности сотрудников после изменения их карьерных траекторий.

HR-специалисты выступают в качестве наставников для сотрудников, помогая им выстраивать карьеру и поддерживая их на каждом этапе. Они помогают сотрудникам найти баланс между личными карьерными интересами и стратегическими задачами организации [10,18].

Организация обучения является одной из ключевых функций HR в процессе планирования профессионального развития [11]. В зависимости от индивидуальных потребностей сотрудника, HR может организовать обучение, стажировки или направить на специальные программы, ориентированные на развитие конкретных навыков. В последние годы наблюдается рост использования технологий в процессе карьерного консультирования, таких как [19-21]: платформы для онлайн-консультаций и развития сотрудников, программы для анализа компетенций с помощью искусственного интеллекта и машинного обучения; виртуальные тренинги и курсы.

HR-специалисты регулярно проводят оценку прогресса и корректируют индивидуальные планы развития, чтобы они оставались актуальными и релевантными. Этот процесс позволяет своевременно адаптировать карьерные цели и избежать выгорания сотрудников [5,6].

Индивидуальный подход к планированию карьеры позволяет сотрудникам чувствовать себя более значимыми и вовлеченными в рабочий процесс. Они знают, что компания поддерживает их развитие и инвестирует в их карьеру, что положительно сказывается на мотивации и приверженности организации.

Индивидуальные планы развития помогают сотрудникам целенаправленно развивать компетенции, которые соответствуют их карьерным амбициям и потребностям компании. Это способствует повышению производительности и позволяет сотрудникам более эффективно выполнять свою работу [4].

Организации, которые поддерживают профессиональное развитие своих сотрудников, имеют более низкий уровень текучести кадров. Сотрудники, которые видят возможности для карьерного роста внутри компании, с меньшей вероятностью покидают её.

Google известен своими инновациями не только в технологической сфере, но и в области управления талантами. Компания активно инвестирует в карьерное развитие своих сотрудников и реализует несколько успешных программ, таких как [7,18]:

- Программа "CareerGuru" — это внутренний карьерный консультант, который помогает сотрудникам понять их профессиональные интересы, сильные стороны и цели. "CareerGuru" помогает создать индивидуальные карьерные траектории, предлагая карьерное наставничество и карьерные тренинги, а также возможность смены ролей внутри компании.

- Программа "20% Time" — одна из знаменитых программ компании, которая позволяет сотрудникам тратить 20% своего рабочего времени на проекты, которые не связаны с их основной работой, но могут привести к инновациям и развитию. Эта инициатива стимулирует карьерный рост и расширяет возможности для развития сотрудников в разных областях.

- Обучение и развитие — Google предлагает обширную систему обучения для сотрудников на всех уровнях, включая курсы, менторство и участие в различных проектных группах. Это помогает сотрудникам не только развивать свои технические навыки, но и улучшать лидерские качества, что открывает для них новые карьерные возможности внутри компании.

Эти программы помогают сотрудникам Google находить пути для карьерного роста, развиваться в рамках компании и чувствовать себя вовлеченными в процессы, что способствует высокой мотивации и снижению текучести кадров.

Amazon также активно развивает карьерное планирование для своих сотрудников, предлагая множество возможностей для карьерного роста и профессионального развития:

- Программа "Amazon Career Choice" — это инициатива, которая помогает сотрудникам получить образование и улучшить квалификацию в различных областях. Amazon оплачивает обучение для сотрудников, желающих получить степень в области, связанной с их текущей или будущей карьерой в компании. Эта программа помогает не только развивать компетенции, но и стимулирует сотрудников на долгосрочные карьерные перспективы внутри компании.

- Система ротации и карьерного роста — Amazon предлагает своим сотрудникам возможности для ротации по различным ролям внутри компании. Это помогает сотрудникам развивать мультидисциплинарные навыки и иметь более широкий взгляд на бизнес-процессы, что открывает новые карьерные горизонты. Ротация помогает сотрудникам гибко адаптироваться к изменениям и развивать лидерские качества.

- Программа наставничества и лидерства — в Amazon существует несколько программ наставничества, направленных на развитие лидерского потенциала. Новые сотрудники имеют возможность работать с опытными наставниками, которые делятся своим опытом и помогают адаптироваться к корпоративной культуре компании [18].

- Amazon Leadership Principles — Amazon известен своими принципами лидерства, которые служат основой для карьерного роста сотрудников. Эти принципы включают такие аспекты, как принятие решений, стремление к совершенству и способность работать в условиях неопределенности. Эти принципы используются для определения путей карьерного роста и оценки лидерского потенциала сотрудников.

Эти программы и подходы к карьерному развитию помогают Amazon поддерживать высокие стандарты качества работы и стимулируют сотрудников на достижение высоких результатов, что влияет на успешность компании и удержание талантов.

Программы карьерного развития в таких мировых компаниях, как Google и Amazon, являются ярким примером эффективного карьерного консультирования и планирования. Они позволяют сотрудникам не только достигать личных карьерных целей, но и способствуют повышению вовлеченности, мотивации и производительности. Эти подходы можно использовать как модели для развития карьерного консультирования в других компаниях, включая казахстанские, что повысит качество работы с персоналом и способствует снижению текучести кадров.

В Казахстане ведущие компании предлагают разнообразные программы карьерного развития для сотрудников и молодых специалистов. Вот некоторые из них:

Программа PEPINIERE от FoodMaster. Миссия этой программы — привлечение молодых выпускников и содействие развитию их компетенций, что способствует передаче опыта и знаний внутри компании.

Центр Карьеры Университета КИМЭП. Предоставляет студентам и выпускникам инструменты для успешного управления профессиональным развитием, включая консультации, мероприятия и программы по связям с работодателями.

Центр Карьеры Казахского-Британского Технического Университета (КБТУ). Предлагает студентам и выпускникам возможности для стажировок и трудоустройства в ведущих компаниях, а также проводит мероприятия по развитию профессиональных навыков.

Программы развития в Банке Развития Казахстана, банк уделяет особое внимание развитию человеческого потенциала, предоставляя сотрудникам возможности для повышения квалификации и профессионального роста через обучение и стажировки в международных институтах.

Центр Карьерного Роста в Политехническом колледже. Астана. Анализирует рынок труда и совершенствует профессиональную подготовку студентов, обеспечивая их востребованность на рынке труда.

Эти программы направлены на развитие профессиональных навыков и предоставление возможностей для карьерного роста в различных отраслях экономики Казахстана.

Карьерное консультирование и планирование профессионального развития стали важными инструментами для поддержания высокой производительности и вовлеченности сотрудников. HR-специалисты играют ключевую роль в этом процессе, помогая сотрудникам определить и достичь их карьерных целей. Формирование индивидуальных траекторий развития не только способствует повышению мотивации и производительности, но и позволяет организациям сохранять талантливых сотрудников и снижать уровень текучести кадров. В условиях постоянных изменений на рынке труда важно адаптировать подходы к карьерному консультированию, чтобы соответствовать ожиданиям сотрудников и стратегическим задачам компании.

Карьерное консультирование способствует созданию эффективных индивидуальных траекторий профессионального развития сотрудников, соответствующих их личным целям и целям компании.

Укрепление роли HR в процессе карьерного планирования позволяет повысить вовлеченность персонала и способствует долгосрочной лояльности сотрудников.

Интеграция современных технологий (цифровые платформы, искусственный интеллект) в карьерное консультирование способствует более точной оценке компетенций и потенциала работников.

Казахстанский опыт демонстрирует потребность в активном сотрудничестве между работодателями, университетами и карьерными консультантами для формирования успешных карьерных стратегий.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абдраимова Г. Т., & Сейдахметова Ж. Б. (2023). Роль цифровых технологий в профессиональном развитии кадров в Казахстане.// Вестник экономики Казахстана.
2. Баймуханов Т. Ж. (2021). Планирование карьеры в компании: методические подходы и казахстанский опыт.// Экономика и управление.
3. Култаева Л. А. (2023). Профессиональное консультирование в корпоративной среде: казахстанский взгляд.//Вестник науки и инноваций.
4. Greenhaus J. H., Callanan G. A., & Godshalk V. M. (2010). Career Management. 4th Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications.
5. Утегенова З. С. (2021). Влияние индивидуального подхода в планировании карьеры на удовлетворенность сотрудников.// Вопросы труда и занятости.
6. Жанабаева Р. Т. (2022). Индивидуальные траектории профессионального роста: опыт и перспективы для Казахстана.// Научные исследования в образовании.
7. Cappelli P., & Keller J. (2017). The Historical Context of Talent Management. Human Resource Management Review, 27(3), 351-360.
8. Meyers M. C., & Van Woerkom M. (2014). The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda. Journal of World Business, 49(2), 192-203.
9. Savickas M. L. (2013). Career Counseling. Washington, DC: American Psychological Association.
10. Hirschi A. (2018). Career Planning and Development. In D. L. Blustein (Ed.), The Oxford Handbook of Career Development. New York: Oxford University Press.
11. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., & Wright P. M. (2021). Fundamentals of Human Resource Management. 9th Edition. McGraw Hill.
12. Садыкова М. Р., & Ермуханова А. К. (2023). Практика карьерного консультирования в Казахстане: от теории к практике.// Журнал HR-стратегий.
13. Карибаев К. Ж., & Сагындык А. Б. (2021). Инновационные подходы к карьерному развитию сотрудников в Казахстане.//Современные проблемы управления.
14. Feldman, D. C., & Ng, T. W. H. (2007). Careers: Mobility, Embeddedness, and Success. Journal of Management, 33(3), 350-377.
15. Ulrich D., & Brockbank W. (2005). The HR Value Proposition. Boston: Harvard Business Press.
16. Нуржанова А. Т. (2022). Роль HR в формировании профессиональных траекторий: кейсы казахстанских компаний. // Управление персоналом.
17. Дуйсебекова А. Н. (2023). Анализ влияния карьерного консультирования на удержание кадров в Казахстане.// Труд и общество.
18. Hezlett S. A., & Gibson S. K. (2007). Linking Mentoring and Social Capital: Implications for Career and Organization Development. Advances in Developing Human Resources, 9(3), 384-412.
19. Гельманова З.С. Организация профессионального обучения на производстве // Международный журнал экспериментального образования. – 2016. – № 8. – С. 17-21
20. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. Роль BIG DATA и технологии Blockchain в HR –службе //МНЖ «In the world of science and education». 15.11.2024. – С.3-7
21. Гельманова З.С., Спанова Б.Ж., Кудайберген Б.Е., Силаева Т.О. Формирование креативного образования как основы развития личности//Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 4-3. – С. 572-575

DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-48-50

## РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ КОМПАНИИ

**ЯКОВЛЕВА МАРИЯ ИВАНОВНА**

Магистрант группы МФРМ-1-24, «Каспийский университет», Алматы

**ДЖУСИБАЛИЕВА АРУЖАН КАЗИХАНОВНА**

Кандидат экономических наук, специальность

08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»

---

***Аннотация.** В условиях глобальной экономической нестабильности и быстрого изменения рыночной среды эффективный риск-менеджмент становится неотъемлемой частью стратегического управления компаниями. Данная статья исследует ключевые аспекты риск-менеджмента как системы управления финансовыми рисками, включая идентификацию, оценку, управление и мониторинг рисков. Основное внимание уделяется методам и инструментам, используемым для минимизации потерь и максимизации возможностей.*

***Ключевые слова.** Риск-менеджмент, финансовые риски, идентификация рисков, оценка рисков, управление рисками, мониторинг рисков, стратегии управления, коммуникация, отчетность, корпоративное управление.*

---

Риск-менеджмент представляет собой систематический подход к управлению неопределенностью, связанным с финансовыми потерями. В последние десятилетия внимание к риск-менеджменту возросло из-за глобализации рынков, увеличения волатильности и усиления конкуренции. Эффективная система риск-менеджмента позволяет компаниям не только защищать свои активы, но и использовать риски как возможности для роста. Это важный аспект управления, который позволяет организациям минимизировать потенциальные потери и максимизировать возможности.

В настоящее время успех развития организации зависит от наличия у него финансовых рисков, их выявления, проведения оценки влияния на деятельность и эффективности управления ими. Для управления финансовыми рисками применяется система риск-менеджмента, которая обеспечивает их оценку и снижение степени негативного влияния на деятельность организации. Любая организация в процессе своей деятельности сталкивается с влиянием различных видов финансовых рисков, таких как, рыночный, кредитный, ликвидности и др. Их наличие и взаимодействие может повлиять на появление потерь или упущенных выгод. Нельзя недооценивать важность процесса управления финансовыми рисками, т.к. их игнорирование может привести к падению рентабельности, снижению конкурентоспособности организации, а в крайних случаях – к банкротству.

Во-первых, она способствует более взвешенному и обоснованному принятию управленческих решений. Руководство организации получает четкое понимание рисков, с которыми сталкивается компания, их вероятности и потенциального влияния. Это позволяет более эффективно распределять ресурсы и выбирать оптимальные стратегии развития.

Во-вторых, риск-менеджмент повышает общую устойчивость и адаптивность организации к изменениям внешней среды. Компания становится более подготовленной к непредвиденным событиям и способной быстро реагировать на новые вызовы. Это особенно важно в условиях высокой волатильности современных рынков.

В-третьих, эффективное управление финансовыми рисками положительно сказывается на финансовых показателях организации. Снижение потерь от реализации рисков, оптимизация затрат на их минимизацию, а также использование рисков как источника новых возможностей - все это способствует росту прибыльности и рентабельности.



Кроме того, наличие зрелой системы риск-менеджмента повышает инвестиционную привлекательность компании. Инвесторы и кредиторы рассматривают ее как более надежного и предсказуемого партнера, что положительно сказывается на стоимости капитала.

Важно отметить, что эффективное управление финансовыми рисками требует комплексного подхода. Он включает в себя не только идентификацию, оценку и разработку мер по минимизации рисков, но и создание соответствующей организационной культуры, вовлечение всех сотрудников в процесс управления рисками, а также постоянный мониторинг и совершенствование системы.

Особое внимание следует уделять таким ключевым аспектам, как:

- Четкое распределение ролей и ответственности за управление рисками на всех уровнях организации
- Внедрение современных методов и инструментов риск-менеджмента (стресс-тестирование, имитационное моделирование, хеджирование и др.)
- Интеграция системы управления рисками в общую стратегию развития компании
- Непрерывный мониторинг изменений во внешней и внутренней среде и своевременная адаптация стратегий управления рисками

Таким образом, риск-менеджмент является важнейшим элементом эффективного управления современной организацией. Его грамотное встраивание в общую систему корпоративного управления позволяет компаниям не только защищаться от негативных последствий рисков, но и использовать их как источник новых возможностей для роста и развития бизнеса. Таким образом, можно сделать вывод, что система риск-менеджмента имеет важное значение при формировании стратегии управления финансовыми рисками в организации. Эффективное управление финансовыми рисками возможно при использовании комплексного подхода, включающего определение уровня допустимых рисков, проведение диверсификации портфеля активов и инвестиций, применение инструментов хеджирования и страхования.

Кроме того, риск-менеджмент позволяет формировать риск-лимиты, разрабатывать корпоративные стандарты. Результат достигается только при регулярном мониторинге внешней и внутренней среды организации и своевременной коррекции принятой стратегии и учетом выявленных изменений. Для того, чтобы организация была адаптирована к изменениям внешней и внутренней среды, и устойчива, необходимо внедрить систему риск-менеджмента в общую стратегию организации. Для обеспечения управления рисками нужно привлекать специалистов различных сфер в организации на разных уровнях. Применение эффективных стратегий управления финансовыми рисками обеспечат организациям достичь целей, повысить конкурентоспособность и привести к экономическому росту.

Риск-менеджмент как система управления финансовыми рисками является важным инструментом для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности компании. Эффективная идентификация, оценка, управление и мониторинг рисков позволяют организациям не только защищаться от потенциальных угроз, но и использовать возможности для роста. В условиях постоянных изменений в бизнес-среде компании должны постоянно адаптировать свои стратегии риск-менеджмента, чтобы оставаться на шаг впереди.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Куприянова, Ю.В. Риск-менеджмент: методы оценки и управления финансовыми рисками / Ю. В. Куприянова // Молодой ученый. – 2023. – № 14 (461). – С. 125-127. – URL: <https://moluch.ru/archive/461/101391/> (дата обращения: 06.05.2024).
2. Шарова С.В. Подходы к созданию системы управления рисками на промышленных предприятиях // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 6 (107). – С. 714–718.
3. Инструменты инновационной политики в контексте структурных изменений дальневосточной экономики/ Ясеновская И.В. // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 8 (74) . с. 172-176
4. Типы контента и принципы создания контент-плана для продвижения коммерческого аккаунта в социальных сетях/ Лужнова Н.В., Курбанов Ш.М. // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 8 (74) . с. 104-109
5. Роль блокчейна в банковском секторе экономики России, его преимущества и недостатки/ Зверева К.И., Исламова В.В., Степаненкова Н.М. // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 8 (74) . с. 80-85
6. Теоретический подход к пониманию концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций/ Тропынина Н.Е. // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 7 (73) . с. 158-163
7. Проблемы управления социо-эколого-экономическими рисками в системе устойчивого городского развития/ Захарова Е.Н., Абесалашвили М.З., Чистова М.В. // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 5 (71) . с. 19-2

DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-51-55

ӘОК: 331.108

## ҰЙЫМНЫҢ ПЕРСОНАЛДЫ БАСҚАРУ ҚҰРЫЛЫМЫН ОҢТАЙЛАНДЫРУ

**БЕКЗАТОВА ДИНАРА НУРЗАТОВНА**

Магистратураның 2 курс студенті

Ғылыми жетекшісі: **АЛИЕВА ЖАННА ТЫНЫБЕКОВНА**

э.ғ.к., қауымдастырылған профессор

Нархоз университеті, Алматы қ., Қазақстан

---

***Аңдатпа.** Заманауи жағдайларда табысты жұмыс істеу үшін ұйымдар экономикалық қызметтің барлық салаларында білім мен дағдылардың үлкен әлеуетіне ие болуы керек. Бұл мақалада қарастырылатын персоналды басқару құрылымын оңтайландыру - персоналды басқарумен байланысты шығындар мен оның қызметінің тиімділігі арасындағы ең жақсы теңгерімді қамтамасыз етуге бағытталған процесс болып табылады. Іс жүзінде ұйымдағы персоналды басқару құрылымдарының көпшілігі оңтайлы түрде жүзеге асырылмайды: тәжірибе барысында нарықты талдау құралдарының жетілмеген түрлері, ішкі өзара әрекеттестіктердің қарама-қайшы сипатта болуы және басқарудың тиімсіз түрде жүргізілуі байқалады.*

***Түйінді сөздер:** персонал, жұмыс беруші, оңтайландыру, ұйымдық құрылым, ұйымды басқару.*

---

Оңтайландыру процесі жалпы алғанда ең тиімді шешімді іздеу болып табылады, ол негізінен ең аз шығынды жұмсаумен ең үлкен нәтижеге қол жеткізуге мүмкіндік береді. Персоналды оңтайландыру – бұл персоналды басқаруға негізделген шығындар мен оның қызметінің тиімділігі арасындағы жақсы теңгерімді қамтамасыз етуге бағытталған процесс. Оңтайландыру әдістері әртүрлі сипатта орын алуы мүмкін - кадрлық құжаттарды басқарудағы заманауи жетістіктер HR мамандары үшін мүмкін болатын көптеген нұсқаларды ұсына алады.

Жалпы алғанда, процесс ретінде персоналды оңтайландыру мыналарға мүмкіндік береді:

-Жұмыс берушінің еңбекті қолдау шығындарын азайту. Көп жағдайда оңтайландыру процедуралары арнайы шығындарды азайтуға бағытталған. Бұл мақсатқа әртүрлі жолдармен қол жеткізуге болады.

-Қызметкерлердің нақты біліктілігін арттыру. Оңтайландыру процедурасы көбінесе қызметкерлердің біліктілігін арттырумен және олардың жұмыс тиімділігін арттырумен байланысты.

-Тиімсіз қызметкерлерді анықтау. Кез келген ұйымның персонал құрамы мезгіл-мезгіл жаңартылып отыруы керек және тиімсіз қызметкерлермен еңбек шарты тоқталуы қажет - мұндай шаралар персоналды басқаруды оңтайландырудың бір бөлігі ретінде жүзеге асырылады.

Ұйымдастырушылық құрылымды жетілдіру. Персоналды оңтайландыру персоналды басқару жүйесін айтарлықтай жеңілдетеді және басқарудың көптеген аспектілерін шешуге мүмкіндік береді. Бұл оңтайландырудың тиімді аспектілерінің мысалдары болып табылады. Дегенмен, персоналды басқару құрылымын дұрыс оңтайландыру күтілетін нәтижелерге қол жеткізуге ықпал етіп қана қоймай, сонымен қатар ұйымның жалпы экономикалық көрсеткіштеріне, оның имиджіне және қызметкерлерінің жағдайына тиімсіз түрде әсер ете алуы мүмкін екенін ескеру қажет.

Қызметкерлер санын оңтайландырудың заманауи тәсілі бір бірімен тығыз байланысты әртүрлі әдістерді толықтай орындауды қамтиды. Олар белгілі бір ұйымның барлық ерекшеліктерін ескере отырып, жеке әзірленіп және тұтастай алғанда бірқатар қадамдардан құралған процедура ретінде келесідей сипатта болуы мүмкін:

-Жұмыс беруші тұтастай алғанда ұйымның ұзақ мерзімді мақсаттарын және оның алдағы кезеңдегі міндеттерін анықтауы керек. Осыған байланысты қызметкерлер санын оңтайландыру тәртібіне қатысты қойылатын талаптар да өзгеріске ұшырап отырады. Мысалы, егер ұйымның қазіргі кездегі мақсаты дағдарыстың теріс әсерін азайту үшін шығындарды барынша қысқартуды қамтыса, сонымен қатар болашақта бизнесті дамыту және кеңейту қарастырылса, онда бұл жағдайда қызметкерлерді қысқарту жақсы нұсқа болмас еді - оның орнына олардың жұмыс уақытын қысқартумен байланысты шешім қабылдауға болады.

-Қолданыстағы бизнес-процестерді оңтайландыру. Персоналға назар аудармас бұрын, әсіресе оны қысқарту перспективасымен ұйым қызметінің басқа аспектілерін оңтайландыру және барлық процестерді қайта қарау керек.

-Жаңа ұйымдық құрылымды әзірлеу. Персоналды оңтайландырудың жақсы нұсқасы ұйымдық құрылымды өзгерту болып табылады. Бөлімдерді біріктіру немесе керісінше – оларды қайта құру, лауазымдарды біріктіру, жаңа міндеттер қою – мұның бәрі оңтайландырудың жеке аспектілері болып табылады[1].

-Қажетті қызметкерлер санын анықтау. Жаңа ұйымдық құрылымға сәйкес оңтайлы штаттық кесте де әзірленуі қажет, оның негізінде жеке лауазымдарды қысқартуға, құруға болады және дәл осы штаттық кесте бойынша кадрлар оңтайландырылатын болады.

-Персоналды оңтайландыру әдістерін әзірлеу. Жұмыс беруші оңтайландырудың нақты қалай жүргізілетінін алдын ала анықтауы қажет және барлық тәуекелдерді барынша азайта отырып, оны іс жүзінде жүзеге асыру тетіктерін әзірлеуі керек.

-Ағымдағы процедура. Бұл жағдайда жұмыс берушіде оңтайландыру үшін барлық қажетті ақпарат болуы қажет, ал процедураның өзі тек процедуралық орындауды талап етеді [2, 402 б.].

Оңтайландыру үшін персонал жұмысы қажет болған кезде ұстану керек алгоритм: стратегиялық мақсат пен оның көмегімен қол жеткізілетін міндеттерді анықтау; ағымдағы бизнес-процестерді талдау; жаңа штаттық кестені әзірлеу және бекіту; еңбекке қойылатын талаптарды анықтау; қызметкерлерді қысқарту жоспарын әзірлеу; қызметкерлерді жұмыстан босату тәртібі. Тәуекелдерді барынша азайту мақсатында оңтайландыру шараларын жүзеге асырмас бұрын, еңбек стандарттарын нақты ойластырып, ұйымның еңбек әлеуетін қалай тиімді түрде пайдалану керектігін анықтау қажет. Іс жүзінде бұл шаралар сирек қолданылады. Бизнес-процестерде сонымен қатар персоналды басқару құрылымын оңтайландыруды қажет етпейтін, бірақ басқару шешімдеріне тиімсіз түрде әсер ететін көптеген ішкі факторлар бар. Оларға мыналар жатады:

1. Қағазбастылықтың көптігі, құжаттаманы қолмен жүргізу қажеттілігі және т.б.
2. Бір тапсырманы бірнеше қызметкердің орындауы.
3. Бір қызметкердің бір уақытта екі бастыққа бағынуы.
4. Белгілі бір бөлімшенің жеке құрамының қызметіне қарамастан туындайтын жағымсыз факторлардың әсері. Мысалы, көрші бөлімшенің құжаттарды тапсыру мерзімін кешіктіруі.
5. Уақыт нормасын талдау. Қызметкерге жұмыс көлемін аяқтау үшін қажетті уақытты анықтау керек. Жұмыс уақытын кім және қалай қалданатынын түсініп, әрбір маманның тиімділігі туралы қорытынды жасауға болады.
6. Ұйымдағы жұмыс күшін оңтайландыру үшін бөлімше жұмысын жақсарту бойынша қызметкерлердің ұсыныстары да тиімді болуы мүмкін.
7. Бір қызметкерге бір типті тапсырмалар беру. Бұл мамандарды күнделікті жұмыстан босатып, еңбек өнімділігін арттырады. Басқаша айтқанда, бұл монотонды жұмыспен айналысатын қызметкерлердің жұмысын оңтайландыру болады [3, б. 87-94].

Кез келген ұйымның персоналының жұмысын оңтайландыру кезінде қажет схема стандартты болып табылады:

1. Белгілі бір бөліммен орындалатын жұмыстардың тізімін құрастыру. Толығырақ талдау үшін әрбір жеке лауазымның міндеттерін қосу нәтижесінде әрбір бөлім қызметкерінің функцияларының тізімі жасалады.

2. Құзыреттілік пен тиімділікті бағалау. Әрбір қызметкердің өнімділігінің мақсатқа сәйкестігін салыстыру қажет. Осы арқылы белгілі бір жұмыс бөлігінің өз міндеттерін орындамайтыны анықталуы мүмкін. Алайда, тәжірибе көрсеткендей, берілген тапсырмаларды орындамау барлық бөлім мамандарына тән жағдай болып табылады. Бұл жағдайда қызметкерлердің жұмысын оңтайландыру олардың жауапкершілігіне неғұрлым жауапты және жылдам орындай алатын әріптестер арасында бөлуден тұрады.

4 Корпоративтік рухтың өнімділікке әсері. Жұмыс ортасы бизнес-процестерге әсер ететіні сөзсіз. Ұжымдағы кез келген шиеленіс бүкіл ұйымның қызметіне теріс әсер ете алады.

Ұйымдық құрылымды оңтайландыру - бұл ұйым құрылымын, оның нарықпен өзара әрекеттесуін қабылданған стратегиялар шеңберінде ұйымның мақсаттарына барынша тиімді қол жеткізуге ықпал ететін жағдайға келтіру [5, б. 329].

Жалпы, ұйымда құрылымдық өзгерістердің қажеттілігі нарықтық конъюнктурада елеулі өзгерістер болған кезде, мақсаттарды қайта анықтау және стратегияларды түзету кезінде, ұйым дамудың белгілі бір сатыларына жеткенде, бар құрылым одан әрі өсуді тежегенде туындайды.

Бұл жағдай менеджерлер арасында жеткілікті басқару тәжірибесінің объективті болмауымен, нарықпен өзара әрекеттесу әдістерінің практикалық тиімділігі туралы білімнің жеткіліксіз болуымен және экономикалық жағдайдың тез өзгеруімен түсіндіріледі. Оңтайлы емес құрылым көбінесе пайда әкелуге және ұйымның ұзақ мерзімді қызметіг қамтамасыз етуге қабілетті болмайды.

Шындығында, оңтайландыру ұйымның нарықты талдау әдістерін түзетеді, жаңа түрлерін енгізеді, ішкі өзара әрекеттесулердегі қайшылықтар мен қайталануларды жояды, құрылымның жетілмегендігінен туындайтын проблемаларды шешеді. Басқарудың жетілмегендігінен туындайтын проблемаларды түзетуге болатын дәрежеде ұйымдық құрылымды оңтайландыру арқылы шешуге болады.

Жағдайға байланысты ұйымдық құрылымды оңтайландырудың әсері, мысалы, келесідей болуы мүмкін:

- тиімсіз шығындарды азайту;
- персоналды қайта топтастыруарылу;
- тұрақты қызметкерлермен өзара әрекеттесу әдістерін жетілдіру;
- жаңа қызметкерлермен жұмыс істеу тиімділігін арттыру [6, б. 167].

Ұйымдық құрылымды оңтайландырудың тиімсіз әсері жаңа жағдайдан бас тартуға байланысты жоғары қабілетті қызметкерлердің жұмыстан шығуы болуы мүмкін. Кейбір жағдайларда ұйымдық құрылымды оңтайландыру ішінара болуы мүмкін: ұйымның барлық өзара әрекеттесуі әсер етпейді, тек бір бөлігі ғана (әдетте сату немесе маркетинг). Көбінесе ұйымның барлық функционалдық бағыттары мен жүйелері өзгерістерге ұшырайды - содан кейін қайта құрылымдау жүзеге асырылады.

Ұйымдық құрылымды оңтайландыруды әдетте ұйым сыртқы кеңес беру көмегімен жүзеге асырады. Мұның келесі негізгі себептері бар:

- оңтайландыруды жүзеге асыру үшін жағдайды сырттан объективті бағалау қажет;
- нарықты талдаудың, ақпаратты жинаудың, басқарудың әртүрлі әдістерінің практикалық тиімділігі ұйымға белгісіз сипатта болуы мүмкін, егер бұл әдістер бұрын қолданылмаған болса. Қажетті ақпаратты практикалық кеңесшіге беріледі;
- ұйымның ұйымдық құрылымын оңтайландыру бойынша жұмыс көлемі өте маңызды. Ұйым менеджерінің толық оңтайландыруы қысқа мерзімде жүзеге асыруы мүмкін емес. Ұйым құрылымының оңтайлы екендігін және оны өзгерту қажеттігін анықтау әдетте күрделі болып табылады.

Ұйым қызметінің бір түрі персоналды басқарудың жоғары сапалы жүйесін құру болып табылады. Басқа ұйым ресурстарынан айырмашылығы адам ресурстары назар аударуды және ерекше жағдайды қажет етеді. Жалдамалы қызметкерлер жұмысқа орналасқан кезде де, оны орындаған кезде де өздеріне ұсынылатын шарттардан бас тарта алады, еңбек жағдайларын

өзгертуді талап ете алады. Нәтижесінде кадрларды тарту үшін де, ұзақ уақыт бойы ұстап тұру үшін де белгілі бір тәсілдер қажет болып табылады [7, б. 93-97].

Бірнеше тәсілдер бар:

- құрылымдық тәсіл – билік иерархиясынан, әлеуетті басшылардан келеді және бюрократиялық иерархиялық құрылымға негізделген болып табылады;

- функционалдық тәсіл - ұйымның қызметіне қажетті функциялардан туындайды. Ұйымның ұйымдық құрылымы функциялар бөлімшелер арасында бөлінетіндей етіп құрылады. Әрбір бөлім өзінің функцияларының біреуін ғана орындайды, ал әрбір қызметті бір ғана бөлім орындайды – қалыпты еңбек бөлінісі. Бұл тәсіл құрылымдық бөлімшелерді қалыптастырудың функционалдық моделі бар желілік ұйымдық құрылымға негізделген болып табылады;

- процесстік тәсіл – ұйымның қызметіне қажетті процестерден туындайды. Ұйымдастыру құрылымы әрбір процесс барынша бір бөліммен шектелетін етіп құрылады. Бұл жағдайда бір бөлім бірнеше функцияларды орындай алады;

- жобалық тәсіл – ұйым жүзеге асыруға қажетті жобалардан туындайды. Ұйымның құрылымы әрбір жоба бір бөлімде жүзеге асырылатындай етіп құрылады.. Ұйымның қызметі бұл жағдайда жүзеге асырылатын жобалардың жиынтығы ретінде қарастырылады, олардың әрқайсысының басы мен соңы бекітіледі. Әрбір жобаға еңбек, қаржы және т.б ресурстар бөлінеді, оларды жоба жетекшісі басқарады;

- стратегиялық тәсіл – ұйым стратегиясынан туындайды. Ұйымдық құрылым ұйымның мақсатына, миссиясына және міндеттеріне барынша сәйкес келетіндей етіп құрылады. Сонымен қатар, қабылданған стратегияға байланысты ол сызықтық, матрицалық, бөлімдік және желілік түрлердің бірі болып қалыптасуы мүмкін. Стратегиялық тәсіл ұйымның мақсатына жетуді қамтамасыз ету үшін ұйым стратегиясына неғұрлым сәйкес келетін құрылымды анықтайды [8].

Осылайша, стратегиялық тәсіл ұйымдық құрылымды қалыптастырудың ең тиімді және сонымен қатар күрделі тәсілі болып табылады.

Ұйым мамандары тиімді түрде қолдана алатын оңтайландыру сценарийлері:

- 1) ұйымдық-штаттық құрылымдағы қателерді түзету;
- 2) басқару функцияларын орталықтандыру немесе орталықсыздандыру;
- 3) жекелеген бизнес-процестерді аутсорсингке беру;
- 4) бөлімдерді біріктіру немесе қайта ұйымдастыру, лауазымдарды біріктіру;
- 5) персонал санын қысқарту;
- 6) барлық қолда бар құқықтық тетіктерді пайдалану;

- жарты күн жұмысы;

- қызметкерлердің біліктілігін арттыру;

- тағылымдамадан өту бағдарламалары [3, б. 87-94].

Персонал қазіргі заманғы ұйымның тиімді стратегиясын қалыптастырудың маңызды құрамдас бөлігі болып табылады, ал персоналды басқару ұйымды басқарудың жалпы жүйесінің бөлігі ретінде қарастырылады. Персоналды басқару секілді көпжақты күрделі процестің өзіндік ерекшеліктері мен заңдылықтары бар және ол әлеуметтік саясатты қалыптастыруға, қызметкерлер мен жұмыс берушілер арасында әлеуметтік серіктестік пен сенімді құруға бағытталған. Қазіргі уақытта персоналды басқару өз қызметінің тиімділігін арттыруға мүдделі кез келген ұйымның маңызды басқару мәселелерінің бірі болып табылады. Персоналды басқару жүйесінің көмегімен кадрлармен жұмыс істеу әдістері жетілдіріліп, шет мемлекеттердің де, отандық ғылымның да тәжірибесі енгізілуде. Ғылыми-техникалық прогрестің қазіргі даму кезеңінде адам факторының маңызы зор. Мемлекеттегі қазіргі тұрақсыз әлеуметтік-экономикалық жағдайды ескере отырып, ол кез келген ұйымның бәсекелестермен күресудегі негізгі стратегиялық ресурсы және кез келген ұйымның табысты жұмыс істеуінің шешуші шарты болып табылады. Персоналды басқару жүйесін жетілдіру

мәселесінің өзектілігі нарықтық инфрақұрылымның дамуымен, орындалатын жұмыс сипаты мен жұмыс мазмұнының өзгеруімен байланысты [9, с.79].

Ұйым қазіргі заманда заманауи технологиялармен табысты және тиімді жұмыс істеуі үшін қызметкерлердің жұмысын нақты ұйымдастыру қажет. Барлық қызметкерлер орындалған жұмыстың нәтижесінде олардан не алғысы келетінін түсінуі үшін жұмыс орнын толық, ұтымды пайдаланып және әр қызметкердің алдына нақты қойылған мақсаттар мен міндеттерді түсінуі керек. Жұмыс орны қызметкердің жоғары өнімді жұмысы үшін барынша қолайлы болуы керек, ал жұмыс күні ішінде стресске тым көп ұшырамауы үшін қызметкердің уақыты мен күші жеткілікті деңгейде болуы қажет. Оңтайландыруды жүзеге асыру кезінде ұйым басшылары қызметінің мақсаты мен күтілетін нәтижесінің арасындағы сәйкестікті талдауы қажет. Шешім қабылдау кезінде кері әсер болмас үшін барлық тәуекелдерді анықтау керек. Ұйым персоналының оңтайлы құрылымы қызметкерлерге өздерінің еңбек әлеуетін барынша тиімді түрде қолдануға мүмкіндік береді.

### ӘДЕБИЕТ

1. Кәсіпорын персоналын басқару: тұжырымдама, ұйым, жүйе [Электрондық ресурс] URL: <https://sprintinvest.ru/upravlenie-personalom-predpriyatiya-ponyatie-organizaciya-sistema> (кіру күні: 20.12.2024 ж.)
2. Лайкер, Дж. Дао Тойота: Әлемдік жетекші компанияны басқарудың 14 қағидасы. – М.: Alpina Business Books, 2005 – 402 б.
3. Ильченко, С.В., Андрющенко, Н.Ш. Дағдарыс жағдайында компанияның персонал құрылымын оңтайландыру // Бизнес және дизайнға шолу. - 2023. -№ 2 (30). - Б. 87-94.
4. Норкина, О.С. Жаңа өнімдерді шығаруды экономикалық бағалау: магистратурада оқитын студенттерге арналған «Инженерлік экономика» пәні бойынша әдістемелік нұсқаулар. Бизнесі ұйымдастыру (машина жасау) (машина жасау бағыты) және жоғары технологиялық өндірістерді инновациялық дамыту (жоғары технологиялық өндірістерді ұйымдастыру және басқару дирекциясы). - Екатеринбург: УрФУ, 2013. - 50 б.
5. Лапыгин, Ю.Н. Ұйымдастыру теориясы және ұйымдық мінез-құлық: оқу құралы. жәрдемақы. - М.: ИФРА-М, 2011. - 329 б.
6. Игнатьева, А.В., Максимцов, М.М. Басқару жүйелерін зерттеу: оқу құралы. университеттерге арналған нұсқаулық. - М.: УНИ-ТИ-ДАНА, 2010. - 167 б.
7. Афлетунова, Г.Е. Персоналды басқару жүйесі // Экономиканың инфрақұрылымдық секторлары: проблемалары мен даму перспективалары. - 2015 ж. -№ 8. – Б. 93-97
8. Сіздің кәсіпорыныңыздың мүмкін болатын максималды тиімділігі. Бірыңғай ынтымақтастық жүйесі – ECSR [Электрондық ресурс] URL: <https://corpsys.ru/Articles/Structure/OrgStrStr.aspx> (қол жеткізу күні: 20.12.2024).
9. Федисова, А.С. Кәсіпорында персоналды басқару тиімділігін арттыру. - Екатеринбург 2017. – 79 б.

DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-56-61

ЭОК: 331.108

## КӘСІПОРЫНДАҒЫ КАДРЛАРДЫ ТАҢДАУДЫҢ ЗАМАНАУИ ТЕХНОЛОГИЯЛАРЫ

**ХАСАНОВА АНАШ**

Аты –жөні: «7М04117 – Менеджмент» мамандығының 2 курс студенті

Ғылыми жетекшісі: **АЛИЕВА ЖАННА ТЫНЫБЕКОВНА**

э.ғ.к., қауымдастырылған профессор  
Нархоз университеті, Алматы қ., Қазақстан

***Аңдатпа.** Мақалада адам ресурстарын басқару жүйесінің элементтерінің бірі – персоналды іріктеу қарастырылады. Кадрларды іріктеу жүйесін ұйымдастыру мәселесі көптеген жылдар бойы өзекті болып келеді, өйткені оның технологиясына бірыңғай көзқарас қалыптаспаған. Ұйымдарда қолданылатын персоналды іріктеу технологияларының тиімсіздігі және заманауи болмауы ұйым персоналының сапасына теріс әсер етеді, бұл кейіннен кадрлардың ауысуына және шаруашылық жүргізуші субъекті қызметінің жалпы тиімділігінің төмендеуіне әкеледі. Бұл мақалада кадрларды іріктеудің сапасы мен тиімділігін арттыруға мүмкіндік беретін заманауи іріктеу әдістері мен технологиялары көрсетілген.*

***Түйінді сөздер:** персоналды басқару, персоналды таңдау, персоналды таңдау тиімділігі, персоналды таңдау әдістері.*

Кез келген ұйымның қызметінде персонал жетекші рөл атқарады. Білікті қызметкерлер компанияның болашақ табысының негізі болып табылады. Кадрларды ұтымды таңдау кәсіпорынға ұйымға қажет жоғары білікті кадрларды ғана жұмысқа орналастыруға және олар кәсіпорынның тұрақты болашағына әкеледі. Персоналды іріктеуде заманауи технологияларды қолдану бұл процедураның шығындарын азайтуға, әлеуетті қызметкерлердің жұмыс берушімен байланысын жеңілдетуге мүмкіндік береді, сондықтан кадрларды іріктеу мен таңдаудың озық технологияларын көптеген ғалымдар зерттейді [1, б. 1-14].

Кадрларды іріктеу үдерісі бағаланбайды, өйткені тұтастай алғанда тиімді басқару жүйесін құру кадр біліктілігінің жоғары деңгейінсіз мүмкін емес, ол тек ең қолайлы кандидатты толық таңдау және оны жұмысқа қабылдау арқылы қамтамасыз етіледі. Қызметкерді іріктеу-таңдау-жалдау циклінің әзірленген әдістемесі кадрларды қалыптастыру кезінде менеджердің субъективті пікіріне және жалақының төмендігіне көбірек бағытталған HR блогы дамыған ірі компанияларға ғана тән [2, б. 368-370].

Кадрларды іріктеу мәселесінің теориялық дамуы әртүрлі зерттеушілердің еңбектерінде берілген. Таңдауды процесс ретінде анықтай отырып, авторлардың әрқайсысы оның мазмұнына әртүрлі элементтерді қоса отырып, өзіндік ұстанымына сүйене отырып сипаттайды. Персоналды басқару теориясының көрнекті өкілдерінің бірі В.Р.Веснин кадрларды іріктеу келесі элементтерді қамтиды деп есептейді:

- үміткерлермен алғашқы танысу;
- бос лауазымдарға үміткерлер туралы ақпаратты жинау және өңдеу;
- үміткерлердің қасиеттері мен ерекшеліктерін бағалау;
- үміткердің қасиеттерін бос лауазымға қойылатын талаптармен салыстыру;
- ең қолайлы кандидатты (немесе кандидаттарды) таңдау, оларды жұмысқа қабылдау және еңбек шарттарын жасау [3, 496 б.].

Егоршин А.П. басқа позицияны ұсынады, онда реттілік келесідей:

- кадр комиссиясын құру;
- бос лауазымның ерекшелігіне қарай үміткерлерге қойылатын талаптарды әзірлеу;



- бұқаралық ақпарат құралдарында хабарландыру жариялау, медициналық тексеруден өту;

- психологиялық тұрақтылықты, олардың қызығушылықтарын, хоббилерін және жеке қасиеттерін бағалау;

- үміткерлердің рейтингі;

- қорытынды тізімдерді құрастыру;

- лауазымға кандидатты бекіту және еңбек шартын жасау [4, 352 б.].

Бұл екі тәсіл де қолайлы, дегенмен біз кадрларды іріктеу ең жақсы кандидатты тікелей таңдауды және оны жұмысқа орналастыруды көздейтін жеке жүйенің бір түрі деп есептейміз. В.Р.Веснин мен А.П.Егоршин іріктеуге кадрларды іріктеу технологияларын қосуды ұсынады, ал біз іріктеуді келесі кезеңдерден тұратын тәуелсіз категория ретінде қарастыру керек деп есептейміз:

- бос лауазымға қойылатын талаптар пулын қалыптастыру;

- HR қызметкеріне кандидатпен танысу;

- бос лауазымға тікелей басшының кандидатты бекітуі немесе бас тартуы;

- тестілеу;

- тестілеуден өткен үміткердің желілік басшысымен әңгімелесу;

- кандидатты жұмысқа қабылдау туралы шешім қабылдау;

- еңбек шартын жасау.

Инновациялық тәсілдер мен технологияларды пайдалануды, әсіресе, кадрларды іріктеу және жалдау бөлігінде ең аз шығынмен қолданылатын персоналмен жұмыс істеудің тиімді тетіктері тұрғысынан қарастыруға болады. Бұл ережелер аутстаффингті қолдану арқылы жүзеге асырылуы мүмкін [5, б. 236-237].

Үміткердің кәсіби құзыреттілігін бағалауды ғана емес, сонымен қатар жеке деректер мен ұйымның корпоративтік мәдениетін де ескеруді үйрену маңызды.

Сараланған әдістер мен құралдар кандидаттарды сыртқы және ішкі іздеу көздері арасында ең оңтайлы таңдауға мүмкіндік береді.

Таңдау әдістерін жіктеуге болады: байланыссыз, жартылай жанасу және контактілі.

Байланыссыз әдістер: өтінім құжаттарын талдау және бағалау (өтініштерді талдау, өмірбаяндық талдау, сертификаттарды талдау, анықтамалық тексеру, фото талдау, сауалнамаларды талдау және тексеру, еңбек сынақтарын талдау, медициналық қорытынды); графологиялық зерттеу.

Үміткерлерді тестілеу – алдын ала дайындалған өндірістік тапсырмаларды (тесттерді) шешу дәрежесіне қарай қызметкерлерді бағалау психологиялық, «жартылай контактілі» таңдау әдісі ретінде жіктеледі. Тестілеу кезінде жұмысқа қабылдаушы мен үміткер арасындағы кездесу формальды болып табылады, іріктеу нәтижесі тікелей байланыс арқылы емес, толтырылған бланкілер бойынша анықталады; Тестілеу кәсіптік оқуға үміткерлер үшін де, бос орындарға үміткерлер үшін де дәл жұмыс істейтін көпжақты таңдау құралы болып саналады. Психологиялық тесттердің үш элементтік классификациясы әзірленді:

1. сынақ субъектісінің жұмыс орнына қойылатын кәсіби талаптарын белгілеуге бағытталған жалпы өнімділік сынақтары;

2. мақсаты үміткерлердің характерологиялық портреттерін алу және салыстыру болып табылатын тұлғалық тестілер;

3. интеллект тестілері. Жұмыс берушілер оның жалпы деңгейін ашатын сынақтарға қызығушылық танытады.

Тест сапасының критерийлері: объективтілік, сенімділік, негізділік, қалыптылық, салыстырмалылық, орындылық, үнемділік және практикалық.

Байланыс таңдау әдістері: сұхбат, топтық пікірталас (бағалау орталығы).

Әңгімелесу – үміткер мен HR маманы арасындағы сұхбат, оның барысында болашақ қызметкердің кәсіби жарамдылығы туралы мәліметтер жиналады, оның мотивтері мен құндылықтары туралы қорытынды жасалады, коммуникативті қабілеттер анықталады, өз

кезегінде кандидат болашақ жұмыс орны, мансап және жұмысқа орналасу жағдайында жеке перспективалар. Әңгімелесудің жарамдылық коэффициенті тестілеудің, өмірбаяндық құжаттарды талдаудың және кәсіби емтихандардың валидтілік коэффициентінен айтарлықтай төмен. Дегенмен, бұл өте кең таралған, өйткені басқа құралдардан айырмашылығы, ол өтініш берушінің әлеуметтік мінез-құлқын көрсетеді.

Стандартталған сұхбат – бұл басшының өтініш берушілер сауалнамасының нәтижелерін өңдеу және салыстыру кезінде ыңғайлы форманы (сауалнама) қолданатын әңгіме.

Құрылымдық сұхбат – сұхбат шеңбері белгіленеді, интервьюерден маңызды дайындық жұмыстары қажет, әңгімелесу барысында сұрақтар туындамайды.

Аралас сұхбат – интервьюердің өтініш берушінің бұрынғы жауаптары негізінде сұрақтарды құрастыру мүмкіндігі бар.

Құрылымдалмаған сұхбат – еркін режимдегі сұхбат.

Жұмыс беруші тарапындағы адамдардың санына байланысты әңгімелесулер мыналарға бөлінеді:

1. жалғыз, бір интервьюер жүргізетін сұхбат;

2. екілік, кандидаттың кәсіби және жеке қасиеттерін анықтау мақсатында әңгімелесуді екі адам жүргізеді;

3. екі адамнан көп адамның қатысуымен жүргізілетін топтық сұхбат.

Стресс-сұхбат, ең алдымен, өтініш берушінің нақты реакциялары мен сезімдерін ашу үшін қажет. Бүгінгі күні әр адам жағымды әсер қалдыру үшін сұрақтарға қалай дұрыс жауап беру керектігін біледі.

Дәстүрлі емес тәсілмен үміткердің шыдамдылығының шегі сыналады, олар оны қаншалықты итермелеуге болатындығын, оның өзін қорғауға дайын ба екенін және позициясынан қаншалықты тез бас тартатынын анықтайды. Көбінесе үміткерді скринингтің стресстік бөлігі өтініш берушінің жайлылығын күрт төмендету үшін әдеттегі сұхбатта сұрақтардың шағын блогы ретінде қосылады.

Brainteaser – күрделі логикалық есепті шешуді қамтитын сұхбат.

Әлеуметтану – бос лауазымдарға үміткерлерді төрт әлеуметтік түрге бөлу. Әрбір тип өзінің қарым-қатынас және жұмыс стилін қамтиды [6, б. 3-5].

Таңдаудағы ең сенімді әдістердің бірі – Бағалау орталығы «байланыс» әдістеріне жатады. Әдістің мәні мынада: үміткерлер мамандардың – сарапшылардың бақылауымен нақты басқару міндеттерін орындайды. Бағалау орталығы өтініш берушінің шешім қабылдау қабілетін, өз көзқарасын қорғай алу қабілетін, стресстік жағдайларда мінез-құлқын талдауға, шығармашылық, икемділік, бастамашылдық, команда құру қабілетін ашуға мүмкіндік береді, жазбаша түрде көрсетуге мүмкіндік береді. және ауызша сөйлеу дағдылары және т.б. Бұл әдіс айтарлықтай қымбат, бірақ соған қарамастан ол айтарлықтай тиімді [7, б. 811].

Жаңбырдан кейінгі саңырауқұлақтар сияқты өміріміздің әртүрлі салаларында жаңа технологиялар пайда болады. Күн сайын жаңа нәрсе әкеледі. Бұл бұрын қолданып жүргеніміздің бәрі ескірді дегенді білдіре ме? Ештеңе етпейді. Сізге қандай әдістер жұмыс істейтінін және қайсысынан бас тарту керектігін білу және түсіну керек. Біз заманауи технологиялардың, кадрларды іріктеудің нысандары мен әдістерінің толық жинағын жинадық.

#### 1. Скрининг

Жұмысшыларды табудың өте жылдам және салыстырмалы түрде арзан әдісі. Оның мәні мынада: іріктеу бастапқыда көрсетілген кәсіби параметрлерге сәйкес жүреді, олар кілт ретінде қабылданады. Үміткерлердің жеке ерекшеліктері мен олардың психологиялық қасиеттері зерттеу нысаны болып табылмайды. Бұл жалдау технологиясын енгізу өте қарапайым.

Әдетте скрининг процесі 10 күнге созылады. Осылайша, көгілдір кәсіп өкілдері, кіші кеңсе қызметкерлері (хатшылар, көмекшілер, қабылдаушылар, байланыс орталығының операторлары), күзетшілер, сату жөніндегі кеңесшілер, қонақ үй қызметкерлері, даяшылар, жұмыс тәжірибесі жоқ мамандар таңдалады. Скрининг көбінесе жаппай іріктеуде қолданылады.

Скрининг төрт кезеңнен тұрады:

- техникалық-экономикалық негіздемеге өтінімді талдау, нарықпен салыстыру;
- үміткерлерді іздеу және бастапқы іріктеу;
- жұмыс берушінің талаптарына сәйкестігін анықтау үшін кандидаттарды шақыру;
- тапсырыс берушіге алдын ала іріктеуден өткен үміткерлердің түйіндемелерінің топтамасын беру.

Мұндай жұмысты тапсырыс беруші компанияның ішкі мамандары сирек орындайды. Жаппай жұмысқа алуды тиімді жүзеге асыру үшін сізге күніне жүздеген қоңырау шалуға дайын зерттеушілер болуы керек. Мұны әдетте мамандандырылған мекемелер жасайды.

Кейде скрининг толыққанды рекрутинг ретінде өтеді және осы технологияға тән емес тапсырмалар үшін қолданылады. Мысалы, сату менеджерлерін іздеу үшін. Бұл тұтынушылар арасында негізделген шағымдарды тудырады және төмен сапалы нәтижелерге әкеледі. Скрининг арқылы жақсы «сатушыны» табу сәттілікке көбірек ұқсайды, оны жүйелі жетістік деп санауға болмайды. Заманауи технологиялар бұл процесті автоматтандыруға мүмкіндік береді. Мысалы, кандидаттардың немесе чат-боттардың автоматтандырылған бастапқы қоңыраулары («Робот Вера» жобалары және басқа да ұқсас). Технологиялар үміткердің бос орынға әлеуетті қызығушылығын анықтауға және кандидаттарды одан әрі өңдеу және таңдау үшін стандартты сұрақтарға жауап алуға мүмкіндік береді.

## 2. Классикалық рекрутинг

Неғұрлым күрделі технология. Рекрутер дайындығының жоғары деңгейін және әңгімелесу кезеңінде тақырып бойынша сарапшылардың қатысуын талап етеді. Жаңа мансаптық мүмкіндіктерді белсенді түрде іздейтін үміткерлерге бағытталған. Әр түрлі кәсіптер мен салалардағы желілік және орта деңгейдегі қызметкерлерді таңдау үшін қолайлы. Таңқаларлық емес, бұл технология жанрдың классикасы болып саналады.

Жұмысқа қабылдаудың негізгі кезеңдері:

- өтінішті позиция профилімен корреляциялауды талдау;
- үміткерге кәсіби және жеке талаптарды қалыптастыру;
- бос орынның сипаттамасын әзірлеу;
- бос орын туралы ақпаратты оны әлеуетті үміткерлердің ең көп саны көре алатын арналарда орналастыру;
- жауаптарды жинау, түйіндемені алғашқы талдау;
- телефон арқылы сұхбат;
- бетпе-бет кездесуге үміткерлерді іріктеу;
- бастапқы сұхбаттар мен бағалау рәсімдерін жүргізу;
- тексерілген үміткерлердің түйіндеме пулын таңдау және тапсырыс берушіге беру;
- ұсыныстар мен шолулар жинау;
- қорытынды сұхбат;
- бос орынды толтыру.

Классикалық рекрутинг қазіргі заманғы іріктеудің ең кең таралған технологияларының бірі болып саналады. Бірақ бұл технологияны қолданудың шектеулері бар. Бос орынға жауаптар келе бастағаннан кейін рекрутер іріктеу процесіне белсенді түрде қатысады. Жауап болмағанымен, күтуге тура келеді. Күту уақыты қандай да бір түрде таңдау маманына байланысты емес. Оны азайтудың бір ғана жолы бар – белсенді іздеуді бастау [8, б. 681].

## 3. Тікелей іздеу (атқарушы іздеу)

Орта және жоғары басшы кадрларды, сондай-ақ мамандандырылған мамандарды мақсатты іздеу. Бұл тізімге жоба менеджерлері, бизнес құндылықтарын жасаушылар, сарапшылар мен кеңесшілер кіруі мүмкін. Олар бос үміткерлер арасында да, жұмыс істейтіндер арасында да іздейді.

Executive Search технологиясында бірнеше аймақтар бар.

Бас аң аулау

Технология басқа компаниялардың, көбінесе бәсекелес компаниялардың қызметкерлерін белсенді түрде тартуға бағытталған. Кез келген шығынмен қызметкерлерге дұрыс «кадрларды» алуға бағытталған өте күрделі және қымбат процесс.

Оны нағыз аңшылықпен салыстыруға болады. Үміткердің кәсіби және жеке қалауы мұқият зерттеледі. Осы деректерді ескере отырып, алдағы міндеттердің сипаттамасы қалыптасады. Ынтымақтастық ұсыныстарын жеткізудің ең тиімді арналары анықталды. Бұл мамандандырылған конференциялар, әлеуметтік және қайырымдылық шаралары, достардың немесе салалық әріптестердің ұсыныстары болуы мүмкін.

Аңшылық объектісі тек жоғары басшылық емес, сонымен қатар жоғары тиімді «ақ жағалы» жұмысшылар - сату менеджерлері, бөлімдер мен учаскелердің басшылары және т.б. болуы мүмкін.

Басқаруды таңдау

Бағыттың міндеті - саланы басқаруды сканерлеу және команданы нығайту немесе компаниядағы жаңа бағыттарды дамыту үшін функционалдық бағыттардың ең табысты көшбасшыларын «ұстап алу». Мысалы, мақсатты болуы мүмкін: банк секторындағы маркетинг маманы, сақтандыру бойынша корпоративтік университеттің басшысы, даму бизнесіндегі қоғаммен байланыс жөніндегі менеджер және т.б. Мұнда іздеу нақты маманға емес, функционалдық сапасына бағытталған. Үміткер қазір бос емес немесе бос болуы мүмкін.

Таланттарды іздеу (көзден алу)

Бұл ізденіс түрінің объектісі бірегей білімге, дағдыларға, технологияларға ие мамандар - бизнестің құндылық негізін құрайтын барлық нәрсе.

Тікелей іздеудің негізгі кезеңдері

Іздеу мақсатын анықтау.

Іздеуге жататын компаниялардың тізімін жасау.

Потенциалды кандидаттарды анықтау.

Тартымдылық стратегиясын әзірлеу.

Ынтымақтастық туралы ұсыныс.

Позицияны жабу [9, б. 150].

Тартушы компанияның HR маманының маңызды міндеті тартылған үміткер үшін материалдық және материалдық емес уәждемелердің дұрыс балансын табу болып табылады.

Қазіргі уақытта әрбір дерлік ұйым менеджменттің әртүрлі аспектілерін автоматтандыру мен цифрландырумен бетпе-бет келіп отыр және бизнестің өсуі әртүрлі онлайн құралдарды пайдалану арқылы ғана мүмкін болды. Оның үстіне, бұл IT-технологияларды жақсы және ықыласпен меңгерген және автоматтандырудың жаңа құралдары мен құралдарына қызығушылық танытатын жаңа ұрпақтың еңбек нарығына шығуымен сәйкес келеді. Жоғары білікті мамандардың тапшылығы және түбегейлі жаңа мамандықтарға сұраныстың пайда болуы жағдайында кадрларды іріктеу персоналды басқарудың бірінші кезектегі міндетіне айналады. Компанияның ұзақ мерзімді перспективада бәсекеге қабілеттілігін сақтау үшін заманауи цифрлық технологияларды пайдалана отырып, оңтайландырылған персоналды іріктеу жүйесін енгізу қажет. Мұндай жүйе Іг менеджерлеріне күнделікті тапсырмаларды автоматтандыруға мүмкіндік береді, таңдау сапасына қатысты маңызды мәселелерге уақытты босатады. Заманауи HR мамандарының жұмысына цифрлық технологияларды енгізу күнделікті тапсырмаларды орындауға кететін уақытты айтарлықтай қысқартып, жұмысқа қабылдау процесін оңтайландыруға көмектеседі. Қазіргі уақытта іріктеуді автоматтандыру және цифрландыру құралдарының ең танымалдарын қарастырайық.

1. Әлеуметтік рекрутинг – әлеуметтік желілерді пайдалана отырып, кадрларды іріктеу. HH.kz сайтының мәліметінше, қызметкерлердің 59%-ы осылайша жұмыс табады. Егер сізге жұмысқа қабылдау шұңқырын кеңейту, жылдам жауап алу немесе ықтимал кандидаттың профилін бағалау қажет болса, әлеуметтік желілерді пайдалану өте жақсы. Дегенмен, оны кадр таңдауда қосымша құрал ретінде қарастыру ұсынылады, өйткені Олардың дәстүрлі интернет-ресурстарды (мысалы, HH.kz, SuperJob немесе Rabota.kz ) толығымен алмастыра алуы

екіталай. Кадрларды іріктеу стратегиясын әзірлеу және кадрларды іріктеуді ұйымдастыру кезеңдерінде қолданылатын әдістерді толығырақ қарастырайық.

2. Бейне рекрутинг – бұл өтініш берушінің нақты сұрақтарға жауаптары бар бейнеролик. Оның үстіне өтініш беруші сұрақтарды алдын ала білмейді, сұрақтың жауабын жазу уақыты шектеулі және жауаптарды қайта жазуға мүмкіндік жоқ. Ұйымдардың тәжірибесінде бейне сұхбаттар үшін Zoom, LinkChat, Kontur Talk, Yandex.Telemost және т.б бағдарламалық өнімдер қолданылады.

3. Чатботтар - мәтіндік немесе дауыстық интерфейс арқылы адамның сөйлесуін имитациялайтын және әлеуетті үміткерлермен интерактивті әрекеттесу үшін пайдаланылуы мүмкін компьютерлік бағдарламалар. Бүгінгі таңда Интернетте чат-боттарды құруға арналған көптеген қол жетімді дизайнерлерді табуға болады, мысалы, RoboChat.io, SberBusinessBot, HubSpot және т.б. [10, б. 53-57].

Персонал әрбір ұйымның маңызды ресурсы болып табылады, оған ең алдымен еңбек өнімділігінің артуы, ұйымның пайдасы, қызметкерлердің адалдығы, оның бәсекелестік артықшылықтары мен имиджі байланысты. Жұмысқа қабылдау табысқа ұмтылатын кез келген ұйым үшін негізгі процесс болып табылады. Қызметкерлерді дұрыс таңдау компанияға өз мақсаттарына жетуге, өнімділікті арттыруға және жағымды жұмыс ортасын құруға көмектеседі.

## ӘДЕБИЕТ

1. Кузнецова, Л.М., Лагутина, Е.Е. Кадрларды іріктеу жүйесінде қазіргі заманғы технологияларды пайдалану // *Адамзат прогресс*. - 2018. – К. 4, № 8. Б. 1-14
2. Цицов, А.Т. Кадрларды іріктеудің заманауи әдістері мен технологиялары // *Молодежный фалым*. - 2023. - № 44 (491). Б. - 368-370
3. Веснин, В.Р. Адам ресурстарын басқару. Теория және практика. - М.: Проспект, 2018. -496 б.
4. Егоршин, А.П. Персоналды басқару негіздері: Оқу құралы. - М.: НИС INFRA-M, 2019. - 352 б.
5. Белкина, Е.Н., Айдинова, А.Т., Черепухин, Т.Ю. Ұйым экономикасы: оқу құралы. нұсқаулық // *Эксперименттік білім беру халықаралық журналы*. - 2015. № 3-2. – Б. 236-237
6. Челноква, О.А. Заманауи ұйымдағы кадрларды іздеу және таңдау әдістері мен технологиялары // *Ғылыми зерттеулер*. – 2020. – Б. 3-5
7. Армстронг, М. Адам ресурстарын басқару тәжірибесі: транс. ағылшын тілінен М.: ИНФРА-М, 2004. – 811 б.
8. Алавердов, А.Р. Ұйымның адам ресурстарын басқару: оқулық, 3-басылым, қайта өңделген. және қосымша - М.: Синергия университеті, 2017 - 681 б.
9. Астахов, Ю.В. Қазіргі кадрлық технологиялар. - Белгород, 2010. - 150 б.
10. Гилева, К.В., Танчук В.В. Әлеуметтік желілерде рекрутинг әдістерін жетілдіру. SGUPS хабаршысы: гуманитарлық зерттеулер. -2022. -№ 3 (14). – Б. 53-57

DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-62-67

ӘОК: 331.108

## КАДРЛАРДЫ ІРІКТЕУ ЖҮЙЕСІНІҢ ТИІМДІЛІГІ: САЛАҒА БЕЙІМДЕУ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ

**АЛИХАН АЯЖАН НҮРБЕКҚЫЗЫ**

Магистратураның 2 курс студенті

Ғылыми жетекшісі: **УМИРЗАКОВ САМАЖАН ЫНТЫКБАЕВИЧ**

д.э.н., профессор

Нархоз Университеті, Алматы қ.,

---

***Аңдатпа.** Қазіргі жағдайларда персоналды басқару мамандары ұйымға оның талаптарына сәйкес келетін мүмкіндігінше көп үміткерлерді тартуға бағытталған персоналды таңдаудың белсенді әдістерін қолданады. Іріктеу процестері ауқымы мен сипаттамалары бойынша әртүрлі, өйткені өтініш берушілер көп болғандықтан, жұмыс беруші жоғарырақ және әртүрлі талаптарды қояды. Мақалада жұмысқа қабылдау және бейімдеу жүйесінің теориялық және практикалық аспектілері, жұмысқа қабылданған қызметкерлерді бейімдеу қажеттілігі сипатталған. Одан әрі бейімделуді жеңілдететін персоналды іріктеудің ерекшеліктері анықталды.*

***Түйінді сөздер:** іріктеу, кадрларды бейімдеу, кадрларды таңдау, персоналдың тиімділігі.*

---

Персоналды таңдау ұйымды басқаруды анықтайтын персоналды басқару ішкі жүйесінің негізгі элементі болып табылады, өйткені оның бәсекеге қабілеттілігі жұмысқа қабылданған кандидаттардың құзыреттілігіне тікелей байланысты. Персоналды іріктеу кезінде ұйым ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру мақсатында қысқартуға әсер етуі мүмкін шығындарға ұшырайды. Кадрлар жүйесін жетілдіру қызметкерлердің тұрақтамауын азайту және жұмысқа қанағаттанбауды азайту үшін жалдау процесін жақсартудан басталады. Содан кейін компанияның нарықта табысты жұмыс істеуі үшін қызметкерлердің күш-жігерін біріктіру және өндіріс тиімділігінің кең ауқымды мәселелерін шешуге қызметкерлерді тарту, қызметкерлердің адалдығын нығайту, қызметкерлер мен ұйымның мүдделерін біріктіру қажет [1, б. 36-43].

Кадрларды іріктеу мақсаты:

- жұмысқа қойылатын талаптарға сәйкес келетін үміткерді табу;
- белгілі бір уақытқа;
- ең аз шығындармен (материал, уақыт, адам).

О.Л.. Аллин кадрларды іріктеу ұйымның алға қойған мақсаттарына жету үшін қажетті қасиеттерге ие кандидаттарды тарту бойынша мақсатты әрекеттер жүйесі деп санайды. Басқаша айтқанда, персоналды іріктеу - бұл жұмыс істеуге дайын және қабілетті, қажетті құзыреттерге ие және компанияның құндылықтарымен бөлісетін адамдарды іздеу, бағалау және жұмысқа қабылдау [2, б. 248].

Кәсіпорын қызметінің тиімділігі сапалы кадрларды таңдаумен байланысты. Кәсіби дағдылар ғана емес, моральдық-этикалық қасиеттер де маңызды (мысалы, адалдық, адалдық, ар-ождан, жауапкершілік). Кәсіби дағдылар әңгімелесуде, арнайы сынақтарда, жаттығуларда ашылады және көбінесе құжаттармен расталады (мысалы, сертификаттар, дипломдар, санаттар). Сынақ мерзімі іс жүзінде кәсіби дағдылар мен қасиеттерді анықтаудың ажырамас кезеңі болды. Осының бәрінде шыншылдық пен адалдықты анықтау әлдеқайда қиын [3, б. 24-30].

Дұрыс кандидатты таңдау өнімділікті, бизнес пайдасын және қызметкерлердің адалдығын арттыруға көмектеседі. Қате таңдау кадрлардың тұрақсыздығына әсер етуі немесе

қызметкерлердің жеткіліксіз құзыреттілігін көрсетуі мүмкін. А.В.Рябова кадрларды іріктеу бос орынды сипаттаудан және кадр нарығындағы және жұмыс беруші компаниясындағы жағдайды талдаудан басталатынын атап өтеді. Келесі кезекте кандидаттарды іздеу кезеңі басталады [4, б. 80–82.].

А.Е. Куртиянның пікірінше, кез келген қызметкердің бейімделуі, ең алдымен, ұжыммен, оның ішінде компания басшылығымен танысудан, осы ұйымның талаптарымен және жұмыс принциптерімен танысудан, жұмыс орнының әлеуметтік ортасымен танысудан басталады; жүзеге асырылды [5, б. 62-65].

Бейімделу деп қызметкердің ұйымның қызметімен танысу және қоршаған ортаның талаптарына сәйкес өзіндік мінез-құлқын дамыту процесі, басқаша айтқанда, ұйымның бірінші кезеңінде қызметкер мен ұйым арасында қарым-қатынас орнатуы түсініледі. бірлескен жұмыс. Мұндай өзара әрекеттестіктің негізі, әдетте, белгілі бір кәсіпорынның қызметкері болғаннан кейін жаңадан келген адам ұйымдық талаптарды (жұмыс және демалыс уақыты, бірқатар ережелер, лауазымдық нұсқаулықтар, бұйрықтар, нұсқаулықтар және әлдеқайда көп). Екінші жағынан, қызметкерде күтулердің тұтас жиынтығы бар, олардың орындалуын ол белгілі бір ұйыммен байланыстырады. Егер бұл күтулер немесе олардың бір бөлігі орындалмаса, жалпы жұмысқа немесе оның жеке аспектілеріне қанағаттанбау пайда болуы мүмкін [6, б. 133-136].

Бейімделу - бұл жаңа ағзаға максималды өнімділікпен жүйемен әрекеттесе бастауға мүмкіндік беретін ішкі процестер мен өзгерістер тізбегі. Бұл үшін компанияның өмірлік циклі жүйесіне жеке тұлғаны және жаңа ортаға бейімделу процесін және жүйеде ақпаратты жинақтау процесін қосу қажет [7, 26 б.].

Персоналды бейімдеудің қандай түрлері бар екенін қарастырайық: ұйымдастырушылық бейімделу; әлеуметтік-психологиялық бейімделу; кәсіби бейімделу; психофизиологиялық бейімделу.

1) ұйымдастырушылық бейімделу мына сұрақтарға жауап алу болып табылады: компанияның стратегиялық мақсаттары мен басымдықтары қандай; компания қалай басқарылады; шешімді кім қабылдайды; компанияның құрылымы қандай; күнделікті мәселелерді шешу жолы;

2) әлеуметтік-психологиялық бейімделу – бұл компанияның корпоративтік мәдениетімен және қабылданған мінез-құлық стандарттарымен танысу;

3) кәсіптік бейімделу – жаңа қызметкердің кәсіптік салада білім мен дағдыларды меңгеруі;

4) психофизиологиялық бейімделу – белгілі, жиі әдеттегіден ерекшеленетін, еңбек және демалыс режиміне бейімделу: ауысымдық жұмыс кестесіне; жұмыс кестесі ауыстырылды; тұрақты емес жұмыс уақыты; ұзақ іссапарлар; жобалау жұмыстары [8, б. 88].

Персоналды іріктеу және іріктеу кәсіпорынның персоналды басқару жүйесінің негізгі элементі болып табылады, ол ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қолдау үшін адам ресурстары мен олардың зияткерлік капиталының маңыздылығының себебі болып табылатын маңызды қызығушылық тудырады. Бұрын бір кәсіпорынның екіншісінен бәсекелестік артықшылығы техникалық тұрғыдан қарастырылды: соңғы өндіріс технологиялары мен жабдықтарына ие болу.

Қазіргі уақытта басты бәсекелестік артықшылығы жоғары білім деңгейімен және кәсіпқойлығымен ерекшеленетін компания персоналы болды. Сондықтан кәсіпорынның болашақ қызметі көбіне соларға байланысты болғандықтан, кадрларды іріктеу және іріктеу процестерінің маңыздылығы артты. Кадрларды іріктеудің дәстүрлі әдістеріне мыналар жатады: үміткерлердің түйіндемелерін талдау, сауалнамалар, телефон сұхбаттары, психологиялық тестілеу, кәсіби тестілеу, сұхбаттар, топтық сұхбаттар, анықтамалар мен тәжірибелік жазбаларды тексеру, аутсорсинг және агрессивті бас аң аулау. Дәстүрлі емес түрлеріне: құзыреттілік бойынша іріктеу, стресс-сұхбат, брейнтезер сұхбаты (пазл), іскерлік кейстер, полиграфологиялық зерттеу және т.б. [9, б. 36-38].

Нарықтық бәсеке жағдайында қызметкерлерді іріктеу және оны кейіннен бейімдеу ұйымдардың өмір сүруін және экономикалық жағдайын анықтайтын маңызды факторлар болып табылады. Кадрларды іріктеуді ұйымның бастапқы міндеті ретінде қарастырсақ, бұл оны құрудың алғашқы қадамы деп айта аламыз. Жаңа қызметкерлерді жұмысқа алу - оның салдары бойынша жоғары мәнге ие қайталанатын әрекет.

Бұл әрекеттің қайталануы, бір жағынан, қызметкердің еңбек жағдайына бейімделмеуінен, екінші жағынан, объективті себептерден (мансап сатысына көтерілу) туындайтын персонал қозғалысымен байланысты. , декреттік демалысқа шығу, әскери қызметке шығу, зейнеткерлікке шығу және т.б.), ұйымды жаңа қызметкерлерді қабылдау арқылы бос орындарды толтыруға мәжбүрлеу, бұл жұмысты жоғары кәсіби деңгейде жүргізу. Персоналдың тиімді жұмысы ұйымның әрбір қызметкері өз қабілеттерін барынша толық іске асыруға мүдделі болатын іскерлік және сындарлы ынтымақтастық атмосферасын құруға ықпал етеді. Ол үшін кадрларды іріктеу мен бейімдеуге баса назар аудару қажет. Қазіргі жағдайларда персоналды басқару мамандары ұйымға оның талаптарына сәйкес келетін мүмкіндігінше көп үміткерлерді тартуға бағытталған персоналды таңдаудың белсенді әдістерін қолданады. Әдетте, үміткерлерді іріктеу кезең-кезеңімен жүреді. Әрбір кезеңде талаптарға айқын сәйкессіздіктері бар үміткерлер жойылады (мүмкіндігінше білімнің, дағдылардың және талапкердің қажетті өндірістік дағдыларды меңгеру дәрежесінің объективті тексеруі жүргізіледі) [10, б. 87-97].

Жұмысқа қабылдау көбінесе сыртқы және ішкі көздерден жүзеге асырылады. Проблеманы тек ішкі резервтер арқылы шешудің ықтимал кемшілігі ұйымға жаңа көзқарастары бар жаңа адамдардың келмеуі болып табылады, бұл тоқырауға әкелуі мүмкін. Үміткерлерді сыртқы көздерден алу үшін газеттер мен кәсіби журналдарда хабарландыруларды жариялау, жұмыспен қамту агенттіктерінің ақпаратын пайдалану және т.б. пайдаланылады.

Бос жұмыс орнының ашылуы туралы ақпаратты білікті жұмысшыларды шақыру арқылы жіберу танымал ұйымның өз қызметкерлері. Кейбір ұйымдар өздерінің барлық қызметкерлерін бос жұмыс орындары туралы хабардар етуді әдетке айналдырып, оларға сырттан үміткерлер қарастырылғанға дейін өтініш беруге мүмкіндік береді. Қызметкерлеріңізден таныстарын немесе достарын жұмысқа ұсынуды сұрау әдеттегі тәжірибе. Ішкі жағдайларға байланысты, яғни өз персоналының есебінен қызметкерлерді жалдау аз шығынды талап етеді, ұйым қызметкерлерінің қызығушылығын арттырады, әлеуметтік-психологиялық климатты жақсартады және қызметкерлердің ұйымға жақындығын күшейтеді. Күту теориясына сәйкес, мотивацияға қатысты, егер қызметкерлер өздерінің мансаптық өсуі олардың жұмысының тиімділігі дәрежесіне байланысты деп есептесе, онда олардың еңбек өнімділігін арттыруға қызығушылығы артады деп болжауға болады [10, б. 87-97].

Персоналды бейімдеу тиімділігін бағалау қызметкерлердің ұйымдағы немесе жаңа қызметтегі жұмысының бірінші жылындағы ұйымдағы персоналдың тиімділігін бағалау әдістерінің негізінде жүзеге асырылады. Бағалаудың осы саласында келесі әдістер топтары қолданылады: сапалық, сандық, аралас. Ұсынылған топтардың әрқайсысына кіретін негізгі әдістерді толығырақ қарастырайық.

Сонымен, персоналды бағалаудың сапалық әдістеріне [11, б. 56-60]:

- қызметкерлерге жүктелген міндеттердің орындалу деңгейі;
- матрицалық әдіс, оның мәні қызметкерлердің стандарттарды сақтауын зерттеумен байланысты;
- ерікті сипаттамалар жүйесінің әдісі; қызметкерлердің ең тән қасиеттерін анықтаумен байланысты, содан кейін олар персоналдың дамуын сипаттайтын жалпы суретке жүйеленеді;
- басқа қызметкерлердің, бағыныштылардың немесе басшылардың пікірлерін пайдалана отырып, қызметкерлерді жан-жақты бағалаумен байланысты «360 градус» әдісі.



Сапалық әдістер қызметкерлердің пікірлерін зерттеу негізінде жаңа қызметкерлерді бағалауға мүмкіндік береді және субъективтіліктің жеткілікті жоғары деңгейімен сипатталады, сондықтан сандық әдістермен бірге қолданылады. Сандық әдістерге мыналар жатады:

- персоналға балл қою әдістері;
- рейтинг әдістері;
- еркін бағалау әдістері.

Жоғарыда келтірілген әдістерге қосымша бағалаулар, келесі көрсеткіштер де есептеледі [12, б. 160-169]:

- қызметкерлердің бейімделу процесін ұйымдастыруға кеткен шығындар;
- бейімдеу саласындағы қызметті жүзеге асыруға тартылған персоналдың еңбегіне ақы төлеу шығындары;
- белгілі бір кезеңдегі персоналдың бейімделуіне байланысты туындайтын шығындар деңгейі (мысалы, бейімделу кезеңіндегі жаңа қызметкерлердің ақауларының көлемі);
- жұмысқа қабылданған қызметкерлер мен тәлімгерлердің жалпы санының арақатынасы;
- ұйымға қабылданған қызметкерлердің жалпы үлесіне белгілі бір кезеңде сәтті бейімделген қызметкерлердің үлесі;
- бір қызметкердің бейімделу құны;
- бір тәлімгерді оқыту шығындары;
- бейімделу процесімен қамтылатын, сонымен қатар тәлімгерлердің болуымен сипатталатын лауазымдардың саны немесе үлесі.

Жоғарыда сипатталған сандық әдістерді қолдану персоналды бейімдеу процесін түрлендіруге, сондай-ақ қызметкерлерді таңдау сапасын жақсартуға жағдай жасауға мүмкіндік береді. Бейімделу және кадрларды іріктеу жүйесінің тиімділігінің сандық және сапалық көрсеткіштерін талдау нәтижелері бойынша осы салада басқару шешімдері қабылданады [13, б. 136-140].

Ұйымда персоналды зерттеудің тиімділігін арттыру үшін сандық және сапалық көрсеткіштердің жиынтығы негізінде персоналды басқару жүйесінің даму деңгейін бағалауға мүмкіндік беретін аралас әдістер әсіресе танымал. Бұл әдістер тобына бағалау әдісі және топтастыру жүйесі кіреді. Персоналды бейімдеу жүйесінің тиімділігінің негізгі көрсеткіштерінің бірі қызметкерлермен сұхбаттасу болып табылады. Оның құндылығы тек қызметкерлердің өздері бейімделу тиімділігіне барынша негізделген баға бере алатындығына және белгілі бір бейімделу құралдарын қолданудың өзектілігі туралы басшылық үшін тұтас пікір қалыптастыра алатындығына байланысты.

Кадрларды іріктеу жүйесін жетілдірудің негізгі бағыттарының бірі психологиялық тұрақтылық пен стресске төзімділікті талдау құралдарын енгізу болып табылады. Осы саладағы персоналды талдау қажеттілігі кейбір кәсіпорындардың қызметі психологиялық стресстің жеткілікті жоғары деңгейінің болуымен сипатталады. Кадрлар кәсіпорынның тиімділігінің негізгі факторы болып табылады, кәсіпорынның тиімділігінің сапалық және сандық көрсеткіштерінің айтарлықтай көп саны қызметкерлердің психологиялық тұрақтылығына және жеке дамуына байланысты.

Т.Ю. Базаров бейімделу процесін төрт кезеңге бөледі: жаңадан келген адамның дайындық деңгейін бағалау, бағдарлану, тиімді бейімделу, қызмет ету.

Бейімделу процесінде әрбір кезең қандай функцияларды орындайтынын егжей-тегжейлі қарастырайық:

Бірінші кезең – бастауыштың дайындық деңгейін бағалау. Ең тиімді бейімделу бағдарламасын әзірлеу қажет. Егер қызметкердің басқа компаниялардың ұқсас бөлімдерінде жұмыс істеу тәжірибесі болса, оның бейімделу кезеңі минималды болады. Дегенмен, бұл жағдайда да ұйымда оған бұрыннан белгілі, ол үшін әдеттен тыс мәселелерді шешудің мүмкін нұсқалары бар екенін есте ұстаған жөн, өйткені жаңадан келген адам белгілі бір дәрежеде өзіне бейтаныс ортада сөзсіз табады. Бейімделу ұйымның өндірістік ерекшеліктерімен танысуды

және коммуникациялық желілерге қосуды, персоналмен, корпоративтік коммуникация ерекшеліктерімен, мінез-құлық ережелерімен және т.б.

Екінші кезең – бағдарлау кезеңі, яғни. жаңа қызметкерді оның міндеттерімен және ұйым жүктеген талаптарымен практикалық таныстыру. Жаңадан келген адамның ұйым жағдайына бейімделуіне көп көңіл бөлінеді. Бұл жұмысқа жаңадан келгендердің тікелей жетекшілері де, персоналды басқару қызметінің қызметкерлері де тартылған.

Көбінесе бағдарлау бағдарламасы кезінде компанияға шолу, ұйымдық саясат, өтемақы, қосымша жәрдемақылар, денсаулық пен қауіпсіздік талаптарын сақтау және т.б. сияқты мәселелер шешіледі. Жалпы бағдарлау бағдарламасын аяқтағаннан кейін бөлімнің функциялары, лауазымдық міндеттері мен жауапкершілігі, талап етілетін есеп беру, процедуралар, ережелер, ережелер және т.б. сияқты мәселелерді қарастыратын арнайы бағдарлама жүргізілуі мүмкін.

Үшінші кезең – тиімді бейімделу. Бұл кезең жаңадан келген адамның өз мәртебесіне нақты бейімделуінен тұрады және көбінесе оның әріптестерімен тұлғааралық қарым-қатынасқа қосылуымен анықталады. Бұл кезеңнің бір бөлігі ретінде жаңадан келген адамға өзін сынап, ұйым туралы алған білімін сынап, әртүрлі салаларда белсенді әрекет ету мүмкіндігін беру қажет. Бұл кезеңде қызметтің тиімділігін және әріптестермен өзара әрекеттесу ерекшеліктерін жүйелі түрде бағалай отырып, жаңа қызметкерге барынша қолдау көрсету маңызды.

Соңғы кезең - операция. Бұл кезең бейімделу процесін аяқтайды, ол өндірістік және тұлғааралық проблемаларды біртіндеп жеңумен және тұрақты жұмысқа көшумен сипатталады. Әдетте, бейімделу процесінің стихиялық дамуымен бұл кезең бір жарым жылдық жұмыстан кейін орын алады. Егер бейімделу процесі реттелсе, онда тиімді қызмет ету кезеңі бірнеше ай ішінде пайда болуы мүмкін. Бейімделу кезеңінің мұндай қысқаруы айтарлықтай қаржылық пайда әкелуі мүмкін, әсіресе ұйымда қызметкерлердің көп саны болса [14, б. 561].

Осылайша, ұйымда қызметкерлерді бейімдеудің толыққанды кезеңдерінің болуы компания үшін маңызды нәтижелерге қол жеткізуге көмектеседі, олардың арасында: жұмыстың әртүрлі кезеңдерінде жұмыстан босату санының төмендеуі; қызметкерді кәсіби міндеттерді орындауға толық тарту үшін қажетті уақытты қысқарту, жаңа қызметкерді бейімдеуге топ мүшелерінің жұмсайтын уақытын қысқарту.

Жүргізілген зерттеулер персоналды іріктеу және бейімдеу процесі кәсіпорындар мен ұйымдардың тәжірибесіндегі негізгілердің бірі болып табылады деп айтуға мүмкіндік береді, өйткені ол кәсіпорын мен персонал қажеттіліктерін қанағаттандыруға тікелей әсер етеді.

Сапалы кадрларды іріктеу – бұл бизнес ортаның дамуымен бірге өзгерістер мен эволюцияға ұшырайтын өнер. Жылдам технологиялық өзгерістер, еңбек нарығының динамикалық талаптары, үнемі өзгеріп отыратын кандидаттардың қалауы мен жұмыс берушінің қалауы – барлығы компанияларды бейімделуді және инновацияларды енгізуді талап ететін күрделі рекрутингтік ландшафт жасайды. Жұмысқа қабылдау қажеттілігі компания қазіргі жұмыс күшіндегі олқылықтарды анықтаған кезде туындайды - бизнесті кеңейту, жаңа жобалар, бизнес үлгісін өзгерту, зейнеткерлікке шыққан қызметкерлерді ауыстыру қажеттілігі немесе басқа себептер. Компания стратегиялық мақсаттарды сәтті жүзеге асыру үшін қандай құзыреттер мен дағдылар қажет екенін түсінуі керек.

Ұйымға үміткерлерді іріктеу процесі - тиімділік тұрғысынан негізгі мақсаты ең аз уақытты жұмсай отырып, жұмыс профиліне ең қолайлы кандидатты табу болып табылатын процесс. Осының барлығын ескере отырып, іріктеу үдерісін әңгімелесу кезінде үміткерден әлеуметтік қажетті жауаптардан аулақ болатындай етіп құрылымдау және іріктеу процесін нәтижесінде дәл сол үміткерлер таңдалатындай етіп жүргізу өте маңызды. олар жұмыс таңдау процесіне одан әрі үлес қосады және тұрақты жұмысшылар болады.

Қызметкерлерді бейімдеу тұрғысынан бұл процесс қызметкерлерді таңдаудан еш кем түспейді. Жаңадан келген адамды жай ғана іріктеу және үйрету жеткіліксіз; оны жаңа ортаға,

ұжымға бейімдеу өте маңызды. Ұжымда достық жұмыс атмосферасын құру өте маңызды процесс. Жаңа қызметкерлердің бейімделу процесін жақсартуға бағытталған шаралар да жақсы нәтиже береді, жақсы бейімделуге мүмкіндік береді, өз еркімен жұмыстан босату санын азайтуға көмектеседі және жаңа қызметкерлерді жұмыс процесіне ғана емес, сонымен қатар ұжымның ішкі өміріне де тартуға көмектеседі. бұл ұйымның жұмыс үрдісінің корпоративтік мәдениетін әртараптандыруға көмектеседі.

## ӘДЕБИЕТ

1. Акимов, А.А., Тихонов, А.И. Цифрлық трансформация: негізгі тенденциялар және кәсіпорынның персоналды басқару жүйесіне әсері // Білім академиясының хабаршысы. – 2020. № 38(3). – Б.36–43.
2. Аллин, О.Н., Сальникова, Н.И. Персоналды таңдау және ынталандыру. – М.:Жаратылыс, 2005. – 248 б.
3. Беляев, А.Г., Рогачева, М.И. Персоналды басқарудың тиімді жүйесінің критерийлері // Персоналды дамытуды басқару. – 2009. – №1. – Б.24–30
4. Беляева, С.В., Смирнова, О.П. Персоналды басқарудағы бос орындарға үміткерлерді таңдау және бағалау мәселесі туралы // Ресей университеттерінің «Экономика, қаржы және өндірісті басқару мәселелері» ғылыми жұмыстарының жинағы. – 2017. № 40. – Б. 80–82.
5. Кортусова, Қ.А. Банктегі кадрларды іріктеудің цифрлық әдістері мен көздері // Заманауи әлеуметтік-мәдени трансформация жағдайында гуманитарлық ғылымдар. – 2022. – 62–65 б.
6. Кортусова, К.А., Коропец, О.А. Банкте персоналды таңдау және бейімдеу процесіне цифрлық технологияларды енгізу // Экономиканы басқару: әдістер, модельдер, технологиялар. – 2021. – 133–136 б.
7. Қоханов Е.Ф. Кадрларды іріктеу және енгізу. - М.: Бірлік-ДАНА. – 2016. – 26 б.
8. Картусова, Қ.А. Екатеринбург муниципалды банкі ПАҚ мысалында персоналды бейімдеу және іріктеу процесіне цифрлық технологияларды енгізу. - Екатеринбург 2023. - 88 б.
9. Герасина, Я.А. Кадрларды іріктеудің мәні, негізгі өлшемдері мен көздері // Молодежный ғалым. - 2019 ж. - No 44 (282). – Б. 36-38
10. Карпова, Т.П. Кадрларды іріктеу жүйесінің ұйым қызметінің тиімділігіне әсері // Әлеуметтік-экономикалық жүйелердегі экономика және менеджмент. – 2019. – Б. 87-97
11. Соломанидина, Т.О., Калмыкова, П.Д. Персоналдың еңбек тәртібін ынталандырудың шетелдік тәжірибесі // Өндірістегі норма және өтемақы. - 2015. - No 8. – Б. 56-60
12. Герасимов Б.Н. Ұйымның персоналды басқару процесінің тиімділігін зерттеу және бағалаудың әдістемелік құралдары // Гуманитарлық және жаратылыстану ғылымдарының халықаралық журналы. - 2018. - № 2. – Б.160-169-
13. Саббага, М.С. Қызметкерлердің мотивациясы мен жұмысқа қанағаттану негізінде қызметкерлерді ұстап қалуды болжау // Африкадағы психология журналы. - 2018. - Т.28. № 2. – Б. 136-140
14. Базаров, Т.Ю., Еремин, Б.Л. Персоналды басқару: университеттерге арналған оқулық. – М.: БІРЛІК, 2015 – 561 б.

DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-68-72

УДК 332.1

## ОСОБЕННОСТИ ПОДХОДА К ТРУДУ И ОПЛАТЕ ТРУДА РАЗЛИЧНЫХ ПОКОЛЕНИЙ: X, Y, Z

**ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА**

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

---

***Аннотация.** Статья посвящена анализу различий в подходах к работе и оплате труда между поколениями X, Y и Z. Исследование основано на теоретическом анализе социально-экономических факторов, формирующих ценности данных поколений, а также практических данных о мотивации и ожиданиях сотрудников. Рассматриваются ключевые особенности каждого поколения, их отношение к карьерным ориентирам и механизмам стимулирования. Полученные результаты позволяют предложить рекомендации для оптимизации управления персоналом в условиях многопоколенческого коллектива.*

***Ключевые слова:** поколение X, поколение Y, поколение Z, рынок труда, мотивация, оплата труда.*

---

В современном мире наблюдается трансформация трудовых отношений, вызванная изменением приоритетов и ценностей различных поколений. Поколения X, Y и Z, выросшие в разных социальных, экономических и технологических условиях, имеют свои подходы к работе, ожидания от работодателей и предпочтения в системе оплаты труда [1,2]. В Казахстане эта проблема особенно актуальна, поскольку экономика страны находится на этапе активной цифровизации и внедрения инновационных методов управления персоналом [3]. Понимание различий между поколениями и их влияния на трудовые процессы позволит работодателям разрабатывать эффективные стратегии управления и мотивации сотрудников, что будет способствовать повышению производительности труда и снижению текучести кадров [4-6].

Современный рынок труда является сложной экосистемой, в которой одновременно сосуществуют несколько поколений: X (родившиеся в 1965–1980 гг.), Y или миллениалы (1981–1996 гг.) и Z (1997–2012). Эти группы сформировались под воздействием различных исторических, технологических и социально-экономических факторов, что привело к значительным различиям в их мировоззрении, трудовых ценностях и ожиданиях от работодателей [7,8]. Понимание этих различий позволяет компаниям выстраивать эффективные стратегии управления, адаптированные под каждую группу [9,10].

*Цель исследования:* выявить основные различия в подходах к работе и оплате труда между поколениями X, Y и Z, а также предложить практические рекомендации для управления мотивацией и взаимодействием в рамках мультипоколенческих команд.

Для анализа использовались методы теоретического и эмпирического исследования, включающие: анализ литературных источников, описывающих социокультурные характеристики поколений; сравнительный анализ данных опросов сотрудников разных возрастных групп; интервью с HR-специалистами для выявления практических аспектов работы с представителями различных поколений.

Поколение X (1965–1980 гг.). Это поколение, сформировавшееся в условиях экономической нестабильности, ценит безопасность и стабильность. Ключевые характеристики: дисциплина, лояльность работодателю, ориентация на семью; представители

Х ценят дисциплину, долгосрочные перспективы и четкую иерархию. Они стремятся к профессиональному росту и обычно лояльны к своему работодателю; помимо достойной зарплаты, важны нематериальные бонусы – возможность карьерного роста, обучение, работа на удаленке и корпоративная культура. Деньги – не единственный мотиватор, их привлекают проекты, соответствующие их ценностям.

Поколение Y (1981–1996 гг.). Миллениалы выросли в эпоху глобализации и технологического прогресса. Для них важен баланс между работой и личной жизнью. Ключевые характеристики: гибкость, профессиональное развитие, социальная значимость работы; миллениалы ценят гибкость, баланс между работой и личной жизнью, а также возможность учиться и развиваться. Они склонны быстро менять работодателей, если их ожидания не оправдываются; справедливая зарплата, возможности обучения, гибкий график, работа в команде.

Поколение Z (1997–2012 гг.). Цифровое поколение, для которого технологии – неотъемлемая часть жизни. Они ориентированы на быстроту, инновации и свободу выбора. Ключевые характеристики: индивидуальность, разнообразие, скорость; они ищут динамику, мгновенную обратную связь и технологичные решения. Работа для них должна быть интересной и быстро окупаемой. Они не боятся экспериментировать и пробовать себя в разных сферах; зарплата важна, но поколение Z акцентирует внимание на свободе выбора: возможность работать удаленно, проектная занятость, гибкий график. Они предпочитают краткосрочные цели и быстрое вознаграждение [11-13].

Исследования показывают, что представители разных поколений по-разному воспринимают систему оплаты труда: поколение X предпочитает фиксированную зарплату, стабильные выплаты и долгосрочные гарантии; поколение Y ценит справедливую оплату, но также ожидает дополнительных бонусов, таких как обучение и карьерные перспективы; поколение Z делает акцент на гибких схемах оплаты, включая проектные выплаты, цифровые активы (например, опционы) и возможность немедленного вознаграждения.

Каждое поколение сформировано определенными историческими, экономическими и социальными обстоятельствами, что определяет их культурные особенности, отношение к работе и ключевые ценности.

Поколение X (1965–1980). Выросли в эпоху социальных и экономических изменений, пережили переход от индустриальной к информационной эпохе, что сформировало их адаптивность и стремление к независимости; стали свидетелями технологических преобразований, таких как начало массового использования персональных компьютеров и мобильных телефонов, что сделало их "мостом" между доцифровым и цифровым мирами; развивали карьеры в условиях экономической нестабильности, таких как кризисы 1970-х и 1980-х годов, что укрепило их ценности самодостаточности и прагматизма; привержены личной ответственности и ценят трудовую этику, при этом активно стремятся к балансу между работой и личной жизнью, особенно с учетом родительских обязанностей; столкнувшись с высокими ценами на жилье и долгосрочной нестабильностью на рынке труда, многие из них сосредоточены на обеспечении стабильности и финансовой безопасности; активно использовали традиционные СМИ (телевидение, радио, газеты), но с развитием интернета стали осваивать новые формы цифрового контента и онлайн-коммуникаций; не так активно вовлечены в социальные и политические движения, как более молодые поколения, но при этом поддерживают социальные изменения, ориентированные на равенство и справедливость; проявляют ценности долгосрочных отношений и лояльности, как в личных, так и в профессиональных сферах; скептически по отношению к новым технологиям и быстрым изменениям, предпочитают устойчивость и проверенные временем решения.

Поколение Y (миллениалы, 1981–1996). Выросли на переходе от традиционных технологий к цифровым, что позволило им адаптироваться к обеим эпохам: как к миру до интернета, так и к миру с ним; стали свидетелями становления интернета и появления социальных сетей, что сформировало их навыки онлайн-коммуникации и поиска информации;

ожидают от компаний и брендов прозрачности, социальной ответственности и включенности, ценят этичность в бизнесе; быстро адаптируются к новым технологиям и тенденциям, но также сохраняют приверженность традициям в плане работы и отношений; активно используют мобильные устройства и приложения для общения, развлечений и работы; в связи с экономическими кризисами и высокой конкуренцией на рынке труда, многие из них сталкиваются с проблемами финансовой нестабильности и с задержками в достижении финансовой независимости; привержены идеям самореализации, но также стремятся к стабильности и профессиональному росту в своей карьере; ценят баланс между работой и личной жизнью, а также возможности для личностного и профессионального развития; проявляют высокую заинтересованность в поддержке здоровья, благополучия и психоэмоционального состояния; активно участвуют в социальных движениях, поддерживают инклюзивность, равенство и правозащитные инициативы.

Поколение Z (1997–2012). Выросли в эпоху интернета, социальных сетей и доступных технологий; привыкли к быстрому потоку информации, что сформировало клиповое мышление; видят экономическую нестабильность и экологические проблемы как вызовы своей эпохи; ценят индивидуальность и свободу самовыражения, поддерживают идеи равенства и инклюзивности; отдают предпочтение визуальному контенту (видео, мемы, короткие форматы) в информационном потреблении; склонны критически относиться к авторитетам и институциональным структурам, предпочитают самостоятельный поиск информации; демонстрируют высокую осведомленность в вопросах социальных и экологических проблем, активно поддерживают движения за устойчивое развитие; ориентированы на поиск работы и проектов, которые имеют личностный смысл, а не только финансовую выгоду; предпочитают гибкость в графике работы и возможность работать удаленно благодаря цифровым навыкам.

*Рекомендации для управления многопоколенческими командами:* создание гибких программ мотивации, учитывающих ценности и ожидания каждой группы; для поколений Y и Z важны цифровые инструменты, автоматизация процессов и возможность удаленной работы; разработка программ непрерывного обучения для удовлетворения потребностей Y и Z, а также предоставление стабильных карьерных путей для X; развитие среды, способствующей диалогу между поколениями, где ценности каждого поколения находят отражение в общей стратегии компании.

Понимание различий между поколениями X, Y и Z является ключевым фактором для эффективного управления персоналом в современных организациях. Компании, которые адаптируют свои стратегии мотивации и оплаты труда под запросы различных возрастных групп, смогут не только повысить удовлетворенность сотрудников, но и добиться устойчивого роста своей производительности.

Компания "ТехноПро" является IT-компанией в Казахстане с многопоколенческим коллективом из 200 сотрудников. Руководство компании столкнулось с проблемами низкой мотивации у части сотрудников и частой сменой кадров, особенно среди представителей поколения Z. Основная цель – разработать дифференцированный подход к оплате труда и мотивации для сотрудников разных возрастных групп.

Применение результатов исследования.

Шаг 1. Анализ состава коллектива:

- 25% сотрудников – поколение X (руководители среднего звена, специалисты с большим опытом).
- 45% сотрудников – поколение Y (основная часть программистов и менеджеров).
- 30% сотрудников – поколение Z (молодые специалисты, стажеры).

Шаг 2. Определение потребностей и ожиданий

На основе проведенных интервью с сотрудниками выявлены следующие потребности:

- Поколение X: заинтересованы в стабильной зарплате, социальном пакете (медицинское страхование, пенсионные программы).

- Поколение Y: ценят возможность профессионального развития, гибкость графика и участие в интересных проектах.

- Поколение Z: предпочитают краткосрочные проекты, обратную связь и дополнительные бонусы за результат.

Шаг 3. Внедрение новых систем мотивации.

1. Для поколения X:

- Установлена фиксированная часть зарплаты с ежегодным увеличением на 5% для укрепления их чувства стабильности.

- Внедрена программа дополнительного медицинского страхования и оплачиваемых отпусков.

2. Для поколения Y:

- Создана система бонусов за выполнение ключевых показателей эффективности (KPI).
- Введены регулярные тренинги и участие в международных конференциях для карьерного роста.

- Установлен гибкий график работы и возможность частичной удаленной работы.

3. Для поколения Z:

- Внедрены бонусы за выполнение краткосрочных задач, привязанных к конкретным проектам.

- Разработана программа наставничества с еженедельной обратной связью от более опытных сотрудников.

- Запущено мобильное приложение для автоматизации коммуникаций и учета достижений.

Шаг 4. Оценка результатов.

Через шесть месяцев после внедрения новых подходов были достигнуты следующие результаты:

- Текучесть кадров среди поколения Z снизилась на 30%.

- Удовлетворенность сотрудников поколений X и Y возросла на 25% (по результатам внутреннего опроса).

- Производительность труда выросла на 15% благодаря более четкой системе мотивации.

Пример компании "ТехноПро" демонстрирует эффективность применения дифференцированного подхода к оплате труда и мотивации с учетом особенностей поколений X, Y и Z. Учет специфики каждого поколения позволяет не только улучшить корпоративный климат, но и повысить производительность труда, удержать кадры и создать более гибкую и адаптивную корпоративную культуру.

1. Различия в ценностях поколений: поколение X ценит стабильность и долгосрочные перспективы, предпочитает фиксированные системы оплаты труда; поколение Y ориентировано на баланс работы и личной жизни, заинтересовано в гибких формах оплаты труда и наличии бонусных систем; поколение Z стремится к быстрому профессиональному росту и предпочитает системы оплаты труда, зависящие от результата.

2. Влияние технологий на подход к работе: поколения Y и Z активно используют цифровые технологии и предпочитают работу с использованием современных инструментов и гибких графиков.

3. Рекомендации для работодателей: разработка индивидуализированных подходов к мотивации и оплате труда; внедрение гибких графиков работы и возможности удаленной работы для сотрудников молодого поколения; создание программ обучения и профессионального развития для всех поколений, что способствует повышению вовлеченности сотрудников.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абдрахманова Г. Ж., и Ахметова Ж. А. Поколения X, Y и Z: социологические аспекты различий в трудовой мотивации. //Вестник КазНУ, 2023.
2. Байгулова Л. А. Поколения Y и Z в Казахстане: ценности и приоритеты.//Журнал социологических исследований, 2021.
3. Сейтова А. Т. Трансформация подходов к управлению персоналом в условиях цифровой экономики Казахстана. Карагандинский университет, 2023.
4. Кайратова Ж. Н. Современные подходы к мотивации труда различных поколений в Казахстане.// Труды Казахстанского института управления, 2022.
5. Турсунова Д. Ш. Особенности оплаты труда в условиях межпоколенческих различий: казахстанский опыт.// Вестник НИИ труда, 2023.
6. Айтжанова М. Б. Гибкие системы оплаты труда как фактор привлечения поколения Z на рынок труда Казахстана.//Экономика региона, 2023.
7. Аманова С. К. Влияние социально-экономических факторов на трудовую мотивацию поколений X и Y.// Вестник КазЭУ, 2021.
8. Мухамедгалиева А. Ж. Развитие систем мотивации труда в Казахстане: взгляд через призму поколений.// Вестник НИИ экономики и менеджмента, 2023.
9. Сагинтаева Р. И. Поколения Y и Z в Казахстане: вызовы для рынка труда.// Центральноазиатский журнал экономических исследований, 2022.
10. Кайзеров, Е.В. Поколения X, Y, Z: различия в трудовой мотивации и управление ими. //Журнал социологических исследований, 2018
11. Иванов, С.Н., Петрова, А.Л. Влияние цифровизации на поколение Z и их ожидания от работы. //Труд и социальные отношения, 2020
12. Нурмагамбетов С. К. Цифровизация трудовых отношений в Казахстане: вызовы и перспективы. //Экономика и управление, 2022.
13. Гордеева Т.О., Сидоренко Е.А. Особенности мотивации поколений X, Y и Z в условиях цифровой экономики. //Вестник управления персоналом, 2019



DOI 10.24412/2709-1201-2024-316-73-78

УДК 332.1

## **МЕХАНИЗМЫ ИНТЕГРАЦИИ И ОПТИМИЗАЦИИ МЕЖДУНАРОДНОГО НАУЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА: МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ПОДХОД И ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ГЛОБАЛЬНЫХ ТРЕНДОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ VOSVIEWER**

**ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА**

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**АЙГАРАЕВА АЯНА АЙБОЛОВНА**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**МУХАМЕДИЕВА ДАМЕГУЛЬ АБДИМУРАТОВНА**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

---

**Аннотация:** *В условиях глобализации возрастает значимость эффективного управления международным научным и инновационным сотрудничеством. Основной целью исследования является выявление и анализ механизмов интеграции и оптимизации междисциплинарных исследований через использование современных инструментов визуализации, таких как VOSviewer. Применение визуализационного анализа позволяет изучить динамику научных связей, определить ключевые области исследований и выявить перспективные направления для сотрудничества. Работа раскрывает возможности интеграции научного потенциала различных стран для решения глобальных вызовов.*

**Ключевые слова:** *международное научное сотрудничество, междисциплинарные исследования, глобализация, визуализация, VOSviewer.*

---

Современная наука развивается в условиях глобальных вызовов, требующих междисциплинарного подхода и скоординированного международного сотрудничества. Глобализация научной деятельности способствует интенсификации обмена знаниями, однако требует эффективных механизмов управления интеграцией научных проектов. Визуализационные инструменты, такие как VOSviewer, предоставляют уникальные возможности для анализа научных связей, определения ключевых тем и оптимизации междисциплинарного сотрудничества. Особую актуальность тема приобретает для Казахстана, где развитие научно-инновационного потенциала является ключевым фактором конкурентоспособности и устойчивого развития страны.

Растущая сложность глобальных проблем требует эффективного международного научного и инновационного сотрудничества для их решения. Цель этой части — визуализировать ландшафт научных тем, связанных с управлением международным научным и инновационным сотрудничеством, уделяя особое внимание интеграции и оптимизации междисциплинарных исследований в контексте глобализации.

Мы использовали метаданные из 1374 публикаций, экспортированных из базы данных WoS, собранных по запросу: «title: («Управление международным научным сотрудничеством» ИЛИ «Инновационное сотрудничество» ИЛИ «Механизмы интеграции» ИЛИ «Оптимизация междисциплинарных исследований» ИЛИ «Глобализация»), временной диапазон: 2022–2023 гг. Индексы: SCI - РАСШИРЕННЫЙ, ССИ, КПКИ - С, ЕСКИ».

Построение сети совместной встречаемости ключевых слов и их кластеризация осуществлялись с помощью программы VOSviewer 1.6.15, которая, согласно исследованию Уолтмана и др. [1], является мощным инструментом для визуализации и анализа структуры науки. Кроме того, Лейдесдорф и др. [2] обнаружили, что VOSviewer можно использовать для отображения интеллектуальной структуры области и выявления новых тем.

Минимальное количество ключевых слов, выбранных для рассмотрения, составило четыре. Общее количество ключевых слов в 1374 рассмотренных публикациях (авторы и ключевые слова Plus, сгенерированные WoS) составляет 2740. Количество ключевых слов, которые встречаются не менее 4 раз, составляет 220, и по ним был проведен дополнительный анализ. Это соответствует выводам исследования Борнмана и др. [3], в котором подчеркивается важность анализа ключевых слов для понимания структуры науки. Кроме того, исследование Рафолса и др. [4] показало, что анализ ключевых слов может использоваться для определения основных тем и разделов в области исследований.

При анализе написание ключевых слов не переводилось на русский язык с целью сохранения их исходного смысла. Для сокращения количества кластеров, в которые агрегируются ключевые слова (KW), введено дополнительное ограничение: не менее 100 KW на кластер. Такой подход соответствует методологической основе, предложенной ван Эком и Уолтманом [5].

В таблице 1 представлены 40 терминов (автор KW + KW Plus), описывающих механизмы интеграции и оптимизации междисциплинарных исследований в контексте глобализации, визуализированные с помощью VOSviewer .

Таблица 1- 40 наиболее часто встречающихся ключевых слов в выборке из 1374 метаданных

Ключевое слово	Н-кВт	Ключевое слово	Н-кВт	Ключевое слово	Н-кВт	Ключевое слово	Н-кВт
глобализация	299	коинтеграция	32	страны	20	устойчивое развитие	16
влияние	72	возобновляемая энергия	28	панель	19	тесты	15
выбросы со2	67	выбросы углерода	25	инновации	18	экологическая кривая Кузнеца	15
торговля	63	экономический рост	25	урбанизация	17	кривая Кузнеца	14
рост	62	потребление	23	причинность	17	нексус	14
финансовое развитие	55	детерминанты	22	открытость торговли	17	изменение климата	12
экономический-рост	53	финансовая глобализация	22	панель-данные	17	неравенство доходов	12
потребление энергии	41	эмпирическое доказательство	21	неравенство	17	тесты на единичный корень	10
экономическая глобализация	36	экологический след	21	устойчивость	16	выбросы углекислого газа	10
прямые иностранные инвестиции	35	качество	21	открытость	16	гипотеза кривой Кузнеца	9

**Примечания:** ключевое слово — название термина, N-kw — местонахождение термина.

Доминирующие ключевые слова связаны с темой, ее глобализацией, выбросы CO<sub>2</sub>, воздействие, рост, торговля, коинтеграция, панель, качество, гипотеза кривой Кузнеца, кривая Кузнеца, экологическая кривая Кузнеца, инновации, устойчивость, образование, выбросы углерода, прямые иностранные инвестиции, урбанизация и финансовая

глобализация. Эти выводы согласуются с результатами исследования МГЭИК [6], в котором подчеркивается важность решения проблем изменения климата и устойчивого развития в контексте глобализации. Кроме того, исследование Порто и др. [7] подчеркнуло важность международного сотрудничества в решении глобальных проблем.

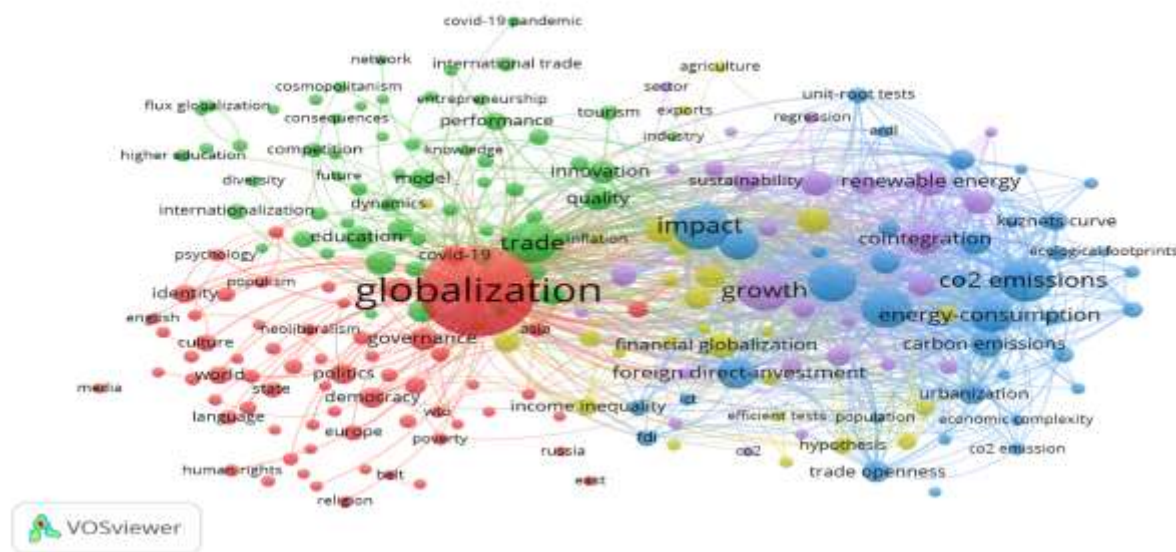


Рисунок 1 - Визуализация сети совпадений ключевых слов: 220 наиболее часто встречающихся терминов в 1374 публикациях

Если рассматривать отдельно ключевые слова самих авторов, то из общего числа 1906 КС 72 КС встречаются не менее четырех раз, тогда как общее число ключевых слов plus (Ключевые слова Plus), сгенерированных платформой WoS, составляет 1066, а тех, которые встречаются более четырех раз, — 133. Это согласуется с выводами исследования Ли и др. [8], в котором подчеркивается важность ключевых слов авторов для понимания структуры науки. Кроме того, исследование Чжана и др. [9] продемонстрировало, что ключевые слова автора можно использовать для определения основных тем и разделов в области исследований.

Таблица 2 - Сравнение 30 наиболее распространенных ключевых слов, используемых авторами публикаций, и ключевых слов платформы WoS

Автор Ключевые слова	Н-кВт	Ключевые слова Плюс	Н-кВт
глобализация	299	потребление возобновляемой энергии	5
экономический рост	25	культура	10
финансовое развитие	16	экологическая устойчивость	6
экологический след	17	финансовая доступность	4
экономическая глобализация	33	человеческий капитал	7
выбросы CO <sub>2</sub>	17	неравенство	7
устойчивое развитие	15	миграция	9
финансовая глобализация	19	торговля	9



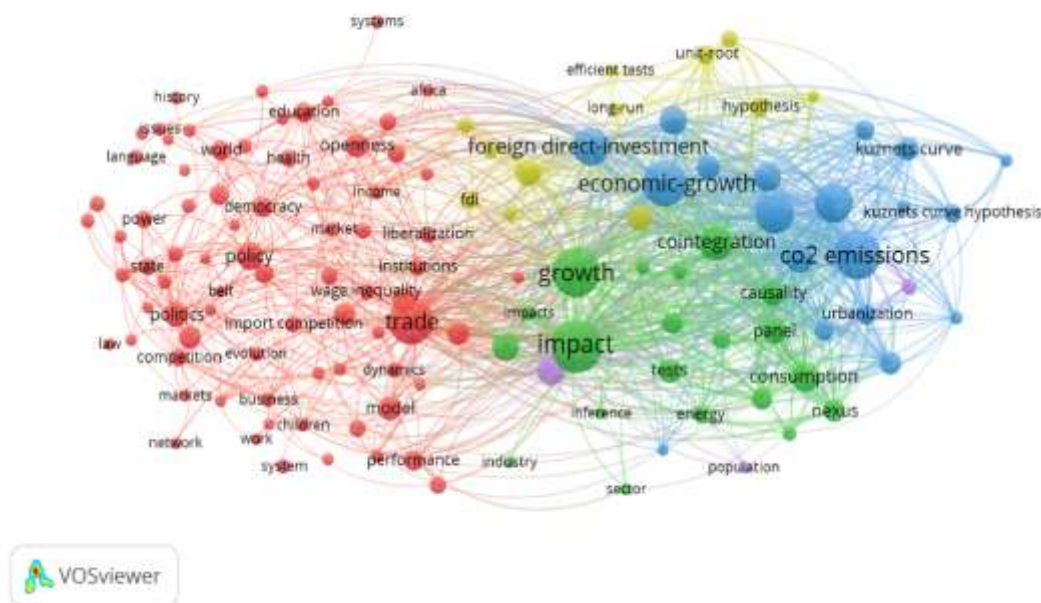


Рисунок 3 - Визуализация сети ключевых слов и их совпадений: 133 наиболее частых в 1374 публикациях

Это также отражается в кластеризации ключевых слов автора, ключевых слов платформы WoS и суммы этих ключевых слов. Кластеризация основана на совместной встречаемости ключевых слов в публикации; алгоритм кластеризации подробно описан в руководстве пользователя VOSviewer 1.6.15. Выявление доминирующих ключевых слов в каждом кластере позволяет снизить предвзятость при дальнейшем сборе научных публикаций по более узкой тематике, например, для составления систематического обзора. Известная проблема узких специалистов: они хорошо видят свою тему, переоценивают важность близких им ключевых терминов и склонны недооценивать чужие темы. При этом значительная часть инноваций реализуется на стыке исследовательских направлений.

В целом, этот анализ представляет собой всесторонний обзор механизмов управления международным научным и инновационным сотрудничеством, уделяя особое внимание интеграции и оптимизации междисциплинарных исследований в контексте глобализации. Используя VOSviewer, мы визуализировали ландшафт научных тем и определили доминирующие ключевые слова и кластеры. Наши выводы предлагают ценную информацию о ключевых терминах и тенденциях в этой области, подчеркивая важность междисциплинарного сотрудничества и роль глобализации в формировании исследовательских приоритетов. Результаты этого исследования могут дать информацию о разработке будущих исследовательских программ и систематических обзоров по целевым темам, способствуя более глубокому пониманию сложных взаимосвязей между научным сотрудничеством, инновациями и междисциплинарной интеграцией в глобализованном контексте [13,14].

Применение инструмента VOSviewer позволяет визуализировать научные связи и выявить ключевые направления исследований на международной арене.

Оптимизация междисциплинарных исследований требует создания эффективных платформ для взаимодействия ученых, что особенно важно в контексте глобализации.

Для Казахстана развитие международного научного сотрудничества способствует интеграции в глобальное научное пространство и повышению конкурентоспособности отечественной науки.

Использование визуализационных методов анализа способствует выявлению точек роста и формирования приоритетных направлений исследований.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Уолтман Л., ван Эк Н. Дж. и Нойонс Е. (2010). Единый подход к картографированию и кластеризации библиометрических сетей. //Журнал *Informetrics* , 4(4), 629-639.
2. Лейдесдорф Л., Карли С. и Рафолс И. (2013). Глобальные карты науки на основе новых категорий Web-of-Science. //Наукометрия , 94(2), 589-593.
3. Борнманн Л., Маркс В., Барт А. и Мутц Р. (2016). Новый подход к идентификации тематических кластеров в научных публикациях. //Журнал *Informetrics* , 10(2), 349-362.
4. Рафолс И., Портер А. Л. и Лейдесдорф Л. (2010). Карты с наложением научных данных: новый инструмент для политики исследований и управления библиотеками. //Журнал Американского общества информационной науки и технологий, 61(9), 1871-1887.
5. Ван Эк Нью-Джерси и Уолтман Л. (2010). Обзор программного обеспечения: VOSviewer , компьютерная программа для библиометрического картирования. //Наукометрия , 84(2), 523-538.
6. Межправительственная группа экспертов по изменению климата (МГЭИК) (2014). Изменение климата 2014: последствия, уязвимость и адаптация. Часть А: глобальные и секторальные аспекты. Вклад Рабочей группы II в Пятый оценочный доклад Межправительственной группы экспертов по изменению климата.
7. Порто Г. и Гайяр Дж. (2016). Международное сотрудничество в области науки и технологий: библиометрический анализ. //Журнал *Informetrics* , 10(3), 671-683.
8. Ли ПК, Су, ХН и ВуйК (2015). Применение анализа ключевых слов для определения интеллектуальной структуры области информационной науки. //Журнал Ассоциации по управлению информацией и изображениями, 67(3), 24-35.
9. Чжан, И., Чжан, Г. и Чжан, Х. (2017). Определение интеллектуальной структуры области исследований с использованием ключевых слов автора и анализа цитирования. //Журнал *Informetrics* , 11(2), 441-453.
10. Мартин-Мартин, А., Ордуна-Малеа , Э. и Лопес-Козар , Э.Д. (2018). Систематический обзор использования VOSviewer для визуализации научных ландшафтов. //Журнал *Informetrics* , 12(1), 1-14.
11. Кадырбаев Н. Б., Садыков А. К. (2023). Использование визуализационных методов для анализа научных публикаций. //Иновации и технологии, 25(3), 45-51.
12. Тлеубаева Ж. Б., Абдрахманова А. Е. (2022). Библиометрический анализ: применение и перспективы в науке Казахстана. //Иновационные исследования Казахстана, 13(6), 54-61.
13. Жанатова Л. К., Акпаров Р. С. (2021). Развитие научно-инновационного потенциала Казахстана. //Вестник национальной академии наук РК, 5(3), 87-92.
14. Ермекова Г. С., Айтказинова А. К. (2022). Интеграция науки и инноваций в Казахстане: перспективы международного сотрудничества. //Научный вестник Казахстана, 58(4), 34-40.

## СОДЕРЖАНИЕ CONTENT

### ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ ECONOMICAL SCIENCES

<b>ВАГНЕР СВЕТЛАНА ВИКТОРОВНА, САТВАЛДИНА АИДА АЛПЫСОВНА [КОСТАНАЙ, КАЗАХСТАН] МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ТУРБИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН.....</b>	<b>3</b>
<b>URKUMBAYEVA ASSIYA R., LOIQ HUSEINOV [ALMATY, KAZAKHSTAN] DEVELOPMENT OF A COMPETITIVE STRATEGY FOR THE ENTERPRISE.....</b>	<b>6</b>
<b>ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, КОЛЕСНИК ДАРЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ В ЕАЭС: РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ.....</b>	<b>9</b>
<b>ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ВЛИЯНИЕ КАРЬЕРНЫХ ПРОДВИЖЕНИЙ НА КОРПОРАТИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ: ВЫЗОВЫ И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ....</b>	<b>13</b>
<b>ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ФОРМИРОВАНИЕ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ЧЕРЕЗ HR-ИНСТРУМЕНТЫ: ВНЕДРЕНИЕ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ И НАСТАВНИЧЕСТВА ДЛЯ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА.....</b>	<b>17</b>
<b>ТАСКАЛИЕВА ГАУХАР БОЛАТОВНА [АТЫРАУ, ҚАЗАҚСТАН] ҚАЗАҚСТАН ТУРИЗМІН ДАМУ ТУДАҒЫ AIR ASTANA ӘУЕКОМПАНИЯСЫНЫҢ ОРНЫ.....</b>	<b>23</b>
<b>MUZARAP GULZEINER, BALTABEK TOMIRIS, TUKIBAYEVA K.B. [ASTANA, KAZAKHSTAN] DEVELOPMENT OF ECOTOURISM IN KATON-KARAGAY.....</b>	<b>31</b>
<b>БОЛПАНОВ ДУЛАТ БОЛАТОВИЧ [КОКШЕТАУ, КАЗАХСТАН] МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>38</b>
<b>ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА, ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] КАРЬЕРА СОТРУДНИКОВ В ФОКУСЕ HR: ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ТРАЕКТОРИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И РОЛЬ КАРЬЕРНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.....</b>	<b>42</b>
<b>ЯКОВЛЕВА МАРИЯ ИВАНОВНА, ДЖУСИБАЛИЕВА АРУЖАН КАЗИХАНОВНА [АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН] РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ КОМПАНИИ.....</b>	<b>48</b>
<b>БЕКЗАТОВА ДИНАРА НУРЗАТОВНА, АЛИЕВА ЖАННА ТЫНЫБЕКОВНА [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] ҰЙЫМНЫҢ ПЕРСОНАЛДЫ БАСҚАРУ ҚҰРЫЛЫМЫН ОҢТАЙЛАНДЫРУ.....</b>	<b>51</b>
<b>ХАСАНОВА АНАШ, АЛИЕВА ЖАННА ТЫНЫБЕКОВНА [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] КӘСІПОРЫНДАҒЫ КАДРЛАРДЫ ТАҢДАУДЫҢ ЗАМАНАУИ ТЕХНОЛОГИЯЛАРЫ.....</b>	<b>56</b>
<b>АЛИХАН АЯЖАН НҰРБЕКҚЫЗЫ, УМИРЗАКОВ САМАЖАН ЫНТЫКБАЕВИЧ [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] КАДРЛАРДЫ ІРІКТЕУ ЖҮЙЕСІНІҢ ТИІМДІЛІГІ: САЛАҒА БЕЙІМДЕУ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ.....</b>	<b>62</b>

**ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ОСОБЕННОСТИ ПОДХОДА К ТРУДУ И ОПЛАТЕ ТРУДА РАЗЛИЧНЫХ ПОКОЛЕНИЙ: X, Y, Z.....68**

**ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, АЙГАРАЕВА АЯНА АЙБОЛОВНА, МУХАМЕДИЕВА ДАМЕГУЛЬ АБДИМУРАТОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] МЕХАНИЗМЫ ИНТЕГРАЦИИ И ОПТИМИЗАЦИИ МЕЖДУНАРОДНОГО НАУЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА: МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ПОДХОД И ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ГЛОБАЛЬНЫХ ТРЕНДОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ VOSVIEWER.....73**



# ENDLESS LIGHT IN SCIENCE



**Контакт**



[irc-els@mail.ru](mailto:irc-els@mail.ru)

**Наш сайт**



[irc-els.com](http://irc-els.com)