



«Коллоквиум»

Almaty Management University

20 Наурыз, 2026 жыл



«КОЛЛОКВИУМ»
Almaty Management University
20 марта, 2026 г.

«Colloquim»
Almaty Management University
March 20, 2026

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ:

Кудайбергенова Р.Е. – Проректор по науке и коммерциализации Almaty Management University (Казахстан)

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ:

Кожаметова А.К. – PhD, Казахский Национальный университет им. Аль-Фараби (Казахстан)

Нурекенова Э.С. – к.э.н., асс. профессор, Восточно-Казахстанский технический университет им. Д.Серикбаева (Казахстан)

Рахимбердинова М.У. – к.э.н., ассоциированный профессор, Восточно-Казахстанский технический университет им. Д.Серикбаева (Казахстан)

Ислям Г.И. – к.э.н., ассоциированный профессор, Восточно-Казахстанский технический университет им. Д.Серикбаева (Казахстан)

Суйеубаева С.Н. – к.э.н., ассоциированный профессор, Восточно-

Казахстанский технический университет им. Д.Серикбаева (Казахстан)

Сыздықов Е.Ж. – PhD, Suleyman Demirel University (Казахстан)

Тлеубаев А.Т. – Master's, Suleyman Demirel University (Казахстан)

Балгынтаев А.О. – PhD, Евразийский Национальный университет имени Л.Н. Гумилева (Казахстан)

Манап А.С. – к.э.н, Almaty Management University (Казахстан)

Байжаксынова Г.К. – к.э.н, Almaty Management University (Казахстан)

Смыкова М. Р. – к.э.н., ассоциированный профессор Almaty Management University

Джаксыбекова Г. Н. – д.э.н., Almaty Management University (Казахстан)

ТЕХНИЧЕСКАЯ РЕДАКЦИЯ:

Ұзақбай Сандуғаш Әмірәсілқызы – Ведущий менеджер Управления науки (Казахстан)

Сборник материалов журнала «Colloquim» Almaty Management University.

Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2026. – 110 с.

Опубликованные статьи прошли проверку на предмет заимствования с использованием системы Антиплагиат (с высокой уникальностью текста).

Адрес редакции: 050060 г. Алматы, ул.Розыбакиева, 227

E-mail: colloquium@almai.edu.kz © Алматы Менеджмент Университет

Содержание

Камал Жібек Жұмаханқызы <i>Эмпирическая оценка репутационного капитала университета с использованием модели Reputation Quotient (объект Международный университет информационных технологий).....</i>	5
Хасанай Жанали Масатулы <i>Влияние искусственного интеллекта на суды: философский взгляд на трансформацию правосудия</i>	15
Черниязова Динара Раульевна <i>Правовое регулирование инклюзивных школ как субъектов социального предпринимательства в Республике Казахстан: анализ нормативно-правовой базы и проблемы развития</i>	22
Абдиманапова Дильназ Дильмуратовна <i>Особенности применения инструментов Lean Logistics в деятельности транспортно-экспедиторских компаний</i>	32
Әлібек Мерует <i>Правовые проблемы регулирования договора транспортной экспедиции в Республике Казахстан и направления совершенствования с учётом международных стандартов.....</i>	38
Нұртаза Нұрасыл Сайранұлы <i>Влияние цифровизации на эффективность управления цепями поставок</i>	48
Дәулет Ділназ Кенесбекқызы <i>Стратегическая роль HR-менеджмента в системе стратегического управления банком (на примере Halyk Bank)</i>	56
Үerkinkyzy Tansholpan <i>Neurobiological and genetic determinants of human motivation: from reward mechanisms to epigenetic regulation</i>	63
Скоков Тимур Алтаевич*, Серикбаева Жанна Даулеткельдиевна <i>Приверженность ESG принципам как фактор устойчивости банковского капитала в кризисных условиях</i>	71
Рузбакиева Шахиризада Дильмуратовна*, Серикбаева Жанна Даулеткельдиевна <i>Развитие исламского финансирования в Республике Казахстан</i>	78
Андропова Арина Алексеевна*, Джаксыбекова Галия Наримановна <i>Искусственный интеллект в современных методах оценки бизнеса</i>	83
Дюсекенев Рауан Маратович*, Чивазова Амина Закировна <i>Цифровизация и финтех в инвестиционных стратегиях: от автоматизации оценки проектов до искусственного интеллекта в управлении капиталом</i>	92
Аят Анель Аятқызы <i>Комплекс маркетинговых инструментов для вывода маркетплейса на рынок</i>	99

Камал Жібек Жұмаханқызы
Almaty Management University, г. Алматы, Казахстан
e-mail: zhibekxk@gmail.com

ЭМПИРИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РЕПУТАЦИОННОГО КАПИТАЛА УНИВЕРСИТЕТА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МОДЕЛИ REPUTATION QUOTIENT (ОБЪЕКТ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ)

Аннотация. В статье рассматривается репутационный капитал университета как стратегический нематериальный актив и анализируется роль PR-деятельности в формировании репутационного восприятия образовательной организации со стороны студентов. Теоретической основой исследования послужила модель Reputation Quotient (RQ), адаптированная к контексту высшего образования. Эмпирическая часть исследования основана на анкетном опросе студентов Международного университета информационных технологий, проведённом с использованием шкалы Лайкерта; в исследовании приняли участие 102 респондента, что обеспечивает репрезентативность выборки при уровне достоверности 95% и допустимой погрешности 10%. Результаты исследования показали, что репутационный капитал университета в восприятии студентов носит умеренно положительный характер и формируется преимущественно за счёт социальной ответственности, воспринимаемого качества образования и репутационного статуса на рынке образовательных услуг, тогда как эмоциональная лояльность, прозрачность стратегических коммуникаций и восприятие инфраструктурной среды выступают чувствительными зонами. Полученные выводы подтверждают значимую роль PR-деятельности как системообразующего инструмента репутационного управления и могут быть использованы для совершенствования коммуникационных стратегий в сфере высшего образования.

Ключевые слова: репутационный капитал; репутация университета; PR-деятельность; Reputation Quotient; высшее образование; коммуникации; лояльность студентов; Казахстан.

Камал Жібек Жұмаханқызы
Almaty Management University, г. Алматы, Казахстан
e-mail: zhibekxk@gmail.com

REPUTATION QUOTIENT МОДЕЛІН ПАЙДАЛАНА ОТЫРЫП УНИВЕРСИТЕТТІҢ РЕПУТАЦИЯЛЫҚ КАПИТАЛЫН ЭМПИРИКАЛЫҚ БАҒАЛАУ (ХАЛЫҚАРАЛЫҚ АҚПАРАТТЫҚ ТЕХНОЛОГИЯЛАР УНИВЕРСИТЕТІ МЫСАЛЫНДА)

Аннотация. Мақалада университеттің репутациялық капиталы стратегиялық материалдық емес актив ретінде қарастырылып, студенттер көзқарасы тұрғысынан білім беру ұйымының репутациялық қабылдауын қалыптастырудағы PR-қызметтің рөлі зерттеледі. Зерттеудің теориялық-әдіснамалық негізі ретінде жоғары білім беру саласының ерекшеліктеріне бейімделген Reputation Quotient (RQ) моделі пайдаланылды. Зерттеудің эмпирикалық бөлімі Лайкерт шкаласы негізінде жүргізілген Халықаралық ақпараттық технологиялар университеті студенттерінің сауалнамалық сұрауына сүйенеді; зерттеуге 102 респондент қатысып, бұл 95% сенімділік деңгейі мен 10% рұқсат етілген қателік жағдайында іріктеменің репрезентативтілігін қамтамасыз етеді. Зерттеу нәтижелері студенттердің қабылдауында университеттің репутациялық капиталы жалпы алғанда орташа оң деңгейде қалыптасқанын және оның негізінен университеттің әлеуметтік жауапкершілігі, білім беру сапасының қабылдануы және білім беру қызметтері нарығындағы репутациялық мәртебесі арқылы айқындалатынын көрсетті. Сонымен қатар эмоционалдық адалдық деңгейі, стратегиялық коммуникациялардың ашықтығы мен жүйелілігі, сондай-ақ инфрақұрылымдық ортаны қабылдау репутациялық капиталды нығайтудағы сезімтал аймақтар ретінде анықталды. Алынған қорытындылар PR-қызметтің репутациялық басқаруда жүйекұраушы құрал ретіндегі маңызын растап, жоғары білім беру саласындағы коммуникациялық стратегияларды жетілдіруде практикалық тұрғыдан қолданылуы мүмкін.

Түйінді сөздер: репутациялық капитал; университет репутациясы; PR; Reputation Quotient; жоғары білім оқу орны; коммуникация; студенттердің адалдығы; Қазақстан.

Kamal Zhibek

Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

email: zhibekxk@gmail.com

AN EMPIRICAL ASSESSMENT OF A UNIVERSITY'S REPUTATION CAPITAL USING THE REPUTATION QUOTIENT MODEL (A CASE STUDY OF THE INTERNATIONAL UNIVERSITY OF INFORMATION TECHNOLOGIES)

Abstract. The article examines the reputation capital of a university as a strategic intangible asset and analyzes the role of PR activities in shaping the reputational perception of an educational institution from the students' perspective. The theoretical framework of the study is based on the Reputation Quotient (RQ) model adapted to the context of higher education. The empirical part of the research relies on a questionnaire survey conducted among students of the International University of Information Technologies using a Likert scale; the study involved 102 respondents, ensuring the representativeness of the sample at a 95% confidence level with a 10% margin of error. The findings indicate that the university's reputation capital is perceived as moderately positive by students and is primarily formed through social responsibility, perceived quality of education, and reputational status in the educational services market, while emotional loyalty, transparency of strategic communications, and perception of the infrastructure environment represent sensitive areas. The results confirm the significant role of PR activities as a system-forming instrument of reputation management and may be used to improve communication strategies in higher education.

Keywords: reputation capital; university reputation; PR activities; Reputation Quotient; higher education; communications; student loyalty; Kazakhstan

Введение

В современных условиях репутация рассматривается как один из ключевых нематериальных активов организаций, обеспечивающий долгосрочные конкурентные преимущества. В научной литературе репутация определяется как устойчивое совокупное восприятие организации со стороны различных стейкхолдеров, формирующееся на основе прошлого опыта, текущей деятельности и ожиданий относительно будущего поведения (Fombrun, 1996). В отличие от имиджа, который носит более краткосрочный и ситуативный характер, репутация формируется постепенно и может рассматриваться как репутационный капитал, аккумулирующий доверие, лояльность и признание со стороны целевых аудиторий.

Концепция репутационного капитала получила развитие в работах, посвященных измерению и управлению репутацией. Так, Fombrun (1996) подчеркивает, что репутация обладает экономической ценностью и напрямую влияет на способность организации привлекать ресурсы, клиентов и партнёров. Walker (2010), обобщая результаты многочисленных исследований, отмечает, что репутация является измеряемым понятием и может оцениваться через восприятие ключевых стейкхолдеров. В рамках данного подхода репутация рассматривается как многомерная конструкция, включающая эмоциональное отношение, уровень доверия, оценку качества деятельности и социальной ответственности организации. Это позволяет использовать опросные методы и шкалы восприятия в качестве обоснованного инструмента эмпирического исследования.

В контексте высшего образования репутация университета приобретает особую значимость. Университеты функционируют в условиях усиливающейся конкуренции за абитуриентов, талантливых студентов, преподавателей и партнеров, что делает репутационный капитал важным фактором их устойчивого развития. Исследования показывают, что репутация высшего учебного заведения оказывает прямое влияние на решения студентов, включая выбор университета, уровень лояльности и готовность рекомендовать его другим (Nguyen & LeBlanc,

2001). Таким образом, репутация вуза выступает не только символическим ресурсом, но и практическим инструментом повышения его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

Современные обзоры литературы по репутации университетов подчеркивают, что репутационный капитал формируется под воздействием комплекса факторов. Среди наиболее значимых выделяются качество образования, квалификация преподавательского состава, карьерные перспективы выпускников, уровень научной деятельности, международная репутация, инфраструктура и открытость коммуникаций (Lafuente-Ruiz-de-Sabando et al., 2018). Существенную роль в интеграции и трансляции этих факторов играет PR-деятельность университета, обеспечивающая системное взаимодействие с внешними и внутренними аудиториями, формирование доверия и согласованного образа вуза.

Эффективность PR-деятельности в данном контексте проявляется в способности университета не только информировать, но и выстраивать долгосрочные отношения со стейкхолдерами, усиливая восприятие ключевых репутационных характеристик. Таким образом, анализ PR-деятельности как инструмента формирования репутационного капитала требует опоры на теоретические подходы к репутации, модели её оценки и исследования факторов, влияющих на восприятие университетов. Данные положения создают теоретическую основу для эмпирического исследования репутационного капитала университета и оценки вклада PR-деятельности в его формирование.

Литературный обзор

Методологическое обоснование анкетного подхода к измерению репутационного капитала представлено в систематическом обзоре Walker (2010), который показывает, что в большинстве эмпирических исследований репутация трактуется как перцептивная многомерная конструкция и измеряется через шкалы восприятия стейкхолдеров. Автор подчёркивает, что корректное измерение репутации предполагает её операционализацию через выделение измерений, формулировку индикаторов в виде утверждений и проверку надёжности шкал. Данный подход задаёт методологическую рамку для эмпирических исследований, основанных на анкетных инструментах и шкалах восприятия.

Эмпирическая традиция изучения репутации исходит из того, что репутационный капитал является перцептивной многомерной конструкцией, а значит может быть количественно измерен через стандартизированные опросные инструменты. Один из наиболее влиятельных примеров такого подхода представлен в работе Fombrun, Gardberg и Sever (2000), где репутация операционализируется через Reputation Quotient (RQ) - анкетную шкалу, позволяющую измерять репутационное восприятие организации на основе нескольких измерений, а затем агрегировать ответы в интегральный показатель. Методологически важно, что шкала RQ была валидирована на выборках стейкхолдеров и продемонстрировала высокую внутреннюю согласованность измерений (коэффициенты надёжности отдельных шкал превышали пороговые значения, принятые в социальных науках), что подтвердило возможность количественной оценки репутационного капитала. Вклад RQ заключается не в «корпоративной» предметности, а в демонстрации принципа: репутационный капитал измеряется как система согласованных индикаторов, а не как единичный вопрос или внешний рейтинг.

Структура RQ задаёт логику построения репутационных шкал: выделяются измерения (dimensions), каждое измерение раскрывается через набор утверждений (items), которые оцениваются респондентами по шкале Лайкерта, после чего рассчитываются показатели по блокам и общий индекс (Fombrun et al., 2000). Концептуально RQ включает шесть ключевых измерений (в частности, эмоциональное отношение и доверие, воспринимаемое качество, лидерство и видение, социальная ответственность), что эмпирически подтверждает гипотезу о том, что репутация является композитным активом, формируемым совокупностью устойчивых оценок различных аспектов деятельности организации.

В университетском контексте аналогичная логика измерения развивается в исследованиях, где репутация рассматривается через восприятие студентов как ключевой аудитории. Nguyen и LeBlanc (2001) эмпирически показывают, что «image» и «reputation» высшего учебного заведения могут быть измерены через опросные шкалы и статистически

связаны с поведенческими решениями студентов. В исследовании использовались анкетные утверждения, оцениваемые по шкале Лайкерта, а анализ результатов показал наличие значимых связей между репутационными оценками и такими показателями, как лояльность и намерение продолжить обучение. Тем самым репутация университета подтверждается как измеряемая категория, проявляющаяся в конкретных поведенческих индикаторах - готовности рекомендовать вуз и сохранять с ним долгосрочные отношения.

Близкую методическую логику демонстрируют Alves и Raposo (2010), исследуя влияние образа (image) университета на поведение студентов через измеряемые психологические конструкты. Авторы применяют анкетный инструмент со шкалами Лайкерта и с использованием многомерного анализа показывают, что восприятие университета оказывает значимое влияние на удовлетворенность обучением, которая, в свою очередь, связана с лояльностью студентов. Полученные результаты подтверждают, что нематериальные характеристики университета могут быть эмпирически зафиксированы и использованы для объяснения различий в поведенческих намерениях учащихся, что усиливает аргументацию в пользу анкетного подхода к измерению репутационного капитала.

Если Nguyen и LeBlanc (2001) и Alves и Raposo (2010) обосновывают измеримость репутационных и имиджевых переменных через студенческое восприятие, то Gołata и Sojkin (2020) расширили рамку анализа за счет включения коммуникационных факторов и доверия в модель формирования репутации университета. Авторы используют анкетирование стейкхолдеров и выделяют группы факторов, влияющих на образ и репутацию, включая качество образовательного процесса, доверие, социальную направленность и характеристики коммуникаций. Методологически важно, что коммуникации представлены через конкретные индикаторы (открытость, прозрачность, доступность информации, качество взаимодействия), которые показали статистически значимую связь с репутационным восприятием университета. Это позволяет рассматривать PR-деятельность как измеряемый компонент репутационного капитала, а не как абстрактную управленческую функцию.

Роль коммуникаций как механизма формирования нематериальных активов университета эмпирически подтверждается и в исследовании Royo-Vela и Hünermund (2016). Авторы анализируют inbound marketing communications в системе высшего образования и демонстрируют, что коммуникации оказывают влияние на брендовые и репутационные оценки опосредованно, через процессы восприятия и принятия решений студентами. В рамках анкетного исследования выявлено, что качество и релевантность коммуникаций усиливают доверие и формируют более устойчивые оценочные суждения об университете, что подтверждает возможность включения коммуникационных переменных в структуру измерения репутационного капитала.

Сопоставление пяти эмпирических работ позволяет выделить устойчивые методические ориентиры для построения измерительного инструмента. Во-первых, репутационный капитал трактуется как многомерный индекс, включающий несколько взаимосвязанных измерений, а не единичный показатель (Fombrun et al., 2000). Во-вторых, в университетской среде репутация, имидж и доверие корректно измеряются через шкалы восприятия студентов и других стейкхолдеров, после чего анализируются как факторы, связанные с лояльностью и поведенческими намерениями (Nguyen & LeBlanc, 2001; Alves & Raposo, 2010). В-третьих, PR и коммуникации могут быть включены в модель через операционализированные индикаторы качества коммуникационного взаимодействия и информационной открытости, что подтверждено эмпирическими данными (Gołata & Sojkin, 2020; Royo-Vela & Hünermund, 2016).

В заключении, эмпирическая литература показывает, что репутационный капитал университета может быть измерен посредством анкетного инструментария, основанного на шкалах восприятия качества, доверия, общественного признания и поведенческих намерений (лояльность, готовность рекомендовать). Одновременно исследования подтверждают методологическую целесообразность включения PR и коммуникаций в структуру измерения как отдельного блока, отражающего прозрачность и согласованность взаимодействия университета со стейкхолдерами. Это формирует достаточное эмпирическое и методологическое основание для разработки авторской анкеты, адаптированной к специфике исследуемого университета и казахстанского контекста.

Методология

Методологическая основа исследования направлена на комплексное изучение эффективности PR-деятельности в формировании репутационного капитала университета на основе восприятия ключевой стейкхолдер-группы - студентов. В рамках исследования использован количественный подход, позволяющий выявить устойчивые тенденции, оценки и различия в репутационном восприятии образовательной организации.

Эмпирическим материалом исследования послужили данные анкетного опроса студентов Международного университета информационных технологий. В опросе приняли участие 102 респондента, включая студентов бакалавриата и магистратуры. Объем выборки обеспечивает репрезентативность результатов при уровне достоверности 95% и допустимой погрешности 10%, что позволяет считать полученные выводы статистически обоснованными и применимыми для анализа репутационного восприятия университета.

В количественном выражении исследовательский материал представлен массивом ответов по шкале Лайкерта (от 1 до 7), что позволило зафиксировать степень согласия респондентов с предложенными утверждениями. В качественном выражении материал отражает субъективное восприятие студентами ключевых аспектов деятельности университета, формирующих его репутационный капитал.

Исследование проводилось в несколько этапов, на первом этапе был осуществлен анализ научной литературы, посвященной вопросам репутационного капитала, корпоративной и институциональной репутации, а также роли PR-деятельности в репутационном управлении. На основе данного анализа была выбрана модель Reputation Quotient (RQ), адаптированная к специфике высшего образования.

На втором этапе была разработана структура анкеты, включающая шесть аналитических блоков, отражающих ключевые компоненты репутационного капитала университета: воспринимаемое качество образования и репутационный статус, инфраструктура и образовательная среда, видение и управление университетом, социальная ответственность, эмоциональное восприятие и лояльность, а также PR-деятельность и информационная открытость.

В рамках исследования применялись следующие методы:

метод анкетного опроса - для сбора первичных эмпирических данных о репутационном восприятии университета;

шкала Лайкерта (7-балльная) - для измерения степени согласия респондентов с утверждениями, отражающими элементы репутационного капитала;

методы описательной статистики - для расчета средних значений, долей высоких и низких оценок;

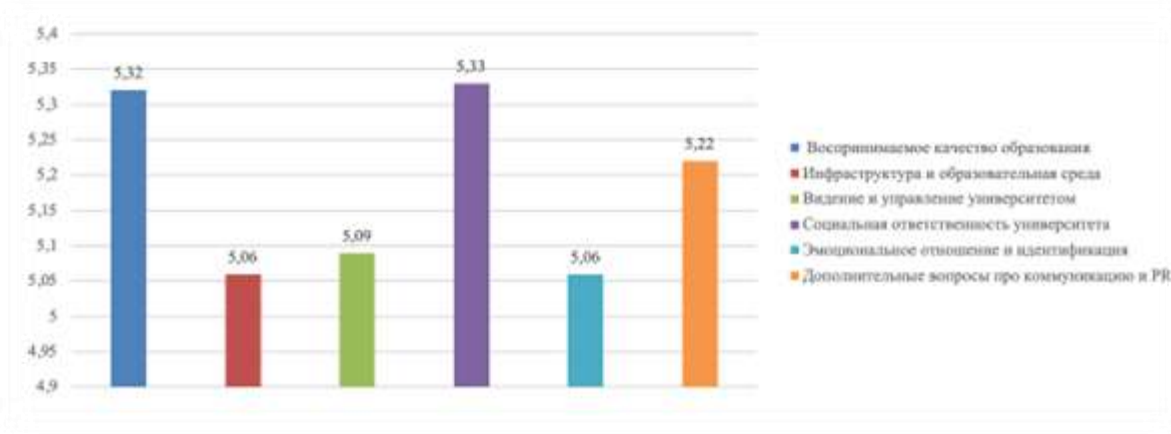
сравнительный анализ - для выявления различий в репутационном восприятии между студентами бакалавриата и магистратуры;

аналитическая интерпретация - для выявления чувствительных зон и ключевых факторов формирования репутационного капитала.

Новизна методологического подхода исследования заключается в адаптации модели Reputation Quotient к контексту высшего образования Казахстана и в эмпирическом подтверждении роли PR-деятельности как системообразующего инструмента формирования репутационного капитала университета на основе восприятия студенческой аудитории.

Результаты и обсуждение

Интегральный анализ ответов показывает, что репутационное восприятие университета студентами носит умеренно положительный характер: средние значения по всем блокам превышают среднее значение шкалы, однако распределены неравномерно. Это позволяет говорить о наличии устойчивого репутационного ядра, а также о ряде аспектов, ограничивающих дальнейшее укрепление репутационного капитала.



Источник: составлено автором на основе проведенного исследование
 Рисунок 1 – Средние значения по блокам опроса

В рамках первого блока, посвященного воспринимаемому качеству образования и репутационному статусу университета, среднее значение составило 5,32, что свидетельствует о в целом положительном восприятии студентами качества образования и репутационного статуса университета. Данный блок был включен в исследование с целью выявления ключевых характеристик, формирующих ядро репутационного капитала университета, а именно воспринимаемого качества образовательных услуг и внешнего статуса вуза на рынке образовательных услуг.

Таблица 1 – Оценка показателей воспринимаемого качества образования и репутационного статуса

Показатель	Среднее значение
Сильная позиция университета на рынке РК	5,48
Диплом ценится работодателями	5,41
Профессиональная компетентность преподавателей	5,33
Соответствие дисциплин рынку труда	5,25

Источник: составлено автором на основе проведенного исследование

Наиболее высокие оценки в рамках блока получили показатели, отражающие рыночную позицию университета и ценность его диплома. Так, 62% респондентов высоко оценили (6–7 баллов по шкале Лайкерта) утверждение о сильной позиции Международного университета информационных технологий на рынке образовательных услуг Казахстана, при среднем значении 5,48, что указывает на устойчивое восприятие вуза как конкурентоспособного участника образовательного рынка. Аналогично, 61% студентов дали высокие оценки (6–7 баллов) утверждению о том, что диплом университета ценится работодателями, при среднем значении 5,41. Данные показатели можно рассматривать как ключевые активы репутационного капитала, отражающие социальную и профессиональную значимость обучения в университете.

В то же время анализ ответов выявил чувствительные элементы блока, связанные с практической ориентацией обучения. Профессиональная компетентность преподавателей оценивается положительно (среднее значение – 5,33), однако отсутствие доминирующе высоких оценок указывает на потенциал дальнейшего усиления данного аспекта. Наиболее проблемным показателем стало соответствие учебных дисциплин требованиям рынка труда: при среднем значении 5,25 доля низких ответов (1–3) составила 14,7%, что свидетельствует о сомнениях

части студентов в практической применимости образовательных программ. Существенным является и различие в оценках между группами: магистранты оценивают данный блок значительно выше (5,74) по сравнению со студентами бакалавриата (5,19), что может быть связано с более осознанным образовательным выбором и накопленным опытом взаимодействия с университетом.

Во втором блоке исследования, посвященном инфраструктуре и образовательной среде университета, было проанализировано восприятие студентами условий обучения как одного из поддерживающих элементов репутационного капитала: среднее значение по данному блоку составило 5,06, что указывает на достаточный, но не максимальный уровень удовлетворенности студентов условиями обучения. Целью данного блока было выявление роли образовательной среды как поддерживающего элемента репутационного капитала.

Наиболее устойчиво воспринимается доступ к библиотечным и электронным ресурсам (5,16), однако ключевым «узким местом» блока является восприятие современной и удобной инфраструктуры. Данный показатель получил среднюю оценку 4,99, при этом почти 20% респондентов дали низкие оценки (1–3), что является одним из самых высоких значений неудовлетворенности во всём опросе.

Таким образом, инфраструктура в меньшей степени формирует положительный репутационный эффект и скорее выступает фактором, ограничивающим эмоциональную лояльность, особенно среди студентов бакалавриата, чьи оценки по данному блоку систематически ниже, чем у магистрантов.

В третьем блоке исследования, посвященном видению и управлению университетом, была проведена оценка восприятия студентами управленческих процессов и стратегического развития образовательной организации. Полученные результаты характеризуются средним значением 5,09, что свидетельствует о наличии базового доверия студентов к управлению университетом при одновременном выявлении отдельных проблемных зон. Целью включения данного блока заключалась в анализе уровня доверия к управленческим решениям и степени осознанности студентами стратегических целей и направлений развития университета.

Студенты в целом доверяют университету в части выполнения обязательств (5,34; 55% ответов 6–7), однако наиболее слабым индикатором всего исследования стало понимание стратегических целей и направлений развития университета. Данный показатель получил среднюю оценку 4,87, при этом 17,6% респондентов выбрали значения 1–3.

Этот результат указывает не на отсутствие стратегии, а на ее недостаточную коммуницируемость, что подчеркивает ключевую роль PR в формировании осознанного репутационного восприятия управленческих процессов.

В четвертом блоке исследования, посвященном социальной ответственности университета, была проанализирована роль социальной и общественной деятельности как составляющей репутационного капитала. Социальная ответственность университета является наиболее выраженной составляющей его репутационного капитала: среднее значение по данному блоку составило 5,33, что является наивысшим показателем среди всех исследуемых блоков. Это свидетельствует о том, что студенты в целом воспринимают университет как социально значимый и ответственный институт.

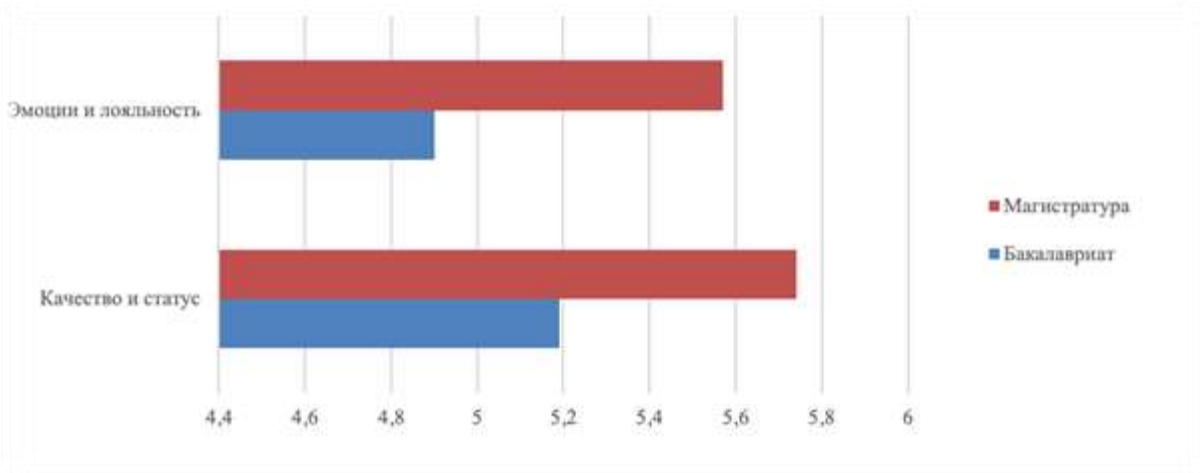
Социальная ответственность является наиболее сильной составляющей репутационного капитала университета. Утверждение о социальной ответственности вуза получило среднюю оценку 5,51, при этом 61% респондентов выбрали высокие значения, а доля низких оценок составила менее 7%.

В то же время уровень осведомленности о конкретных социальных инициативах оказался ниже (5,08; 14,7% низких ответов), что указывает на разрыв между фактическим восприятием университета как социально ответственного и информированностью студентов о реализуемых проектах.

В пятом блоке исследования, направленном на анализ эмоционального восприятия и лояльности студентов, была оценена эмоциональная составляющая репутационного капитала университета, включающая уровень идентификации, доверия и готовности к долгосрочной приверженности. Эмоциональная составляющая репутационного капитала университета характеризуется средним значением 5,06, что позволяет отнести данный блок к числу наиболее

чувствительных элементов репутационного восприятия. Данный блок отражает уровень эмоциональной идентификации студентов с университетом, степень доверия и готовность к долгосрочной лояльности.

Несмотря на относительно стабильный уровень доверия и готовности поддерживать репутацию университета (средние значения по соответствующим утверждениям составили 5,17), ключевым индикатором лояльности стало утверждение о повторном выборе университета, получившее наименьшую оценку в блоке - 4,91. Лишь 39% респондентов выбрали высокие значения шкалы (6–7), тогда как 15,7% выразили явное несогласие, что указывает на наличие внутренней неопределенности в отношении долгосрочной приверженности университету.



Источник: составлено автором на основе проведенного исследования

Рисунок 2 – Сравнение бакалавров и магистрантов

Сравнительный анализ оценок студентов бакалавриата и магистратуры позволяет выявить существенные различия в эмоциональном восприятии университета. Как показано в таблице и на диаграмме сравнения, магистранты значительно выше оценивают как эмоциональную лояльность (5,57 против 4,90 у бакалавров), так и воспринимаемое качество и статус университета (5,74 против 5,19). Разница по эмоциональному блоку достигает +0,67 балла, что свидетельствует о более сформированной идентичности и устойчивой лояльности среди магистрантов. Данный результат может быть объяснен более осознанным образовательным выбором, накопленным опытом взаимодействия с университетом и более четким пониманием его ценности для профессионального развития.

В шестом блоке исследования, посвященном PR-деятельности и информационной открытости университета, была проведена оценка коммуникационной активности как инструмента формирования репутационного капитала. Оценка PR и информационной открытости университета характеризуется средним значением 5,22, что указывает на в целом положительное восприятие коммуникационной деятельности как элемента репутационного капитала. Включение данного блока позволило напрямую оценить вклад PR-деятельности в формирование репутационного капитала. Наиболее показательным стало утверждение о положительном влиянии PR активностей на репутацию университета, получившее среднюю оценку 5,40 (59% ответов 6-7). Вместе с тем более сдержанные оценки прозрачности и регулярности коммуникаций (5,07) указывают на необходимость системного развития стратегических и социальных коммуникаций.

В результате, проведенное исследование показывает, что репутационный капитал университета в восприятии студентов формируется прежде всего за счет социально ответственного имиджа, воспринимаемого статуса и ценности образования, а также признаваемой роли PR. В то же время ограничивающими факторами выступают умеренная эмоциональная лояльность студентов, недостаточная стратегическая прозрачность и сдержанное восприятие инфраструктурной среды.

Полученные результаты подтверждают, что PR-деятельность выступает не вспомогательным, а системообразующим инструментом управления репутационным капиталом университета, обеспечивая трансляцию ценностей, стратегических ориентиров и социально значимых инициатив.

Заключение

Проведенное исследование было направлено на анализ репутационного капитала университета и выявление роли PR-деятельности в формировании репутационного восприятия образовательной организации со стороны студентов. В рамках работы была реализована комплексная исследовательская логика, сочетающая теоретический анализ научной литературы и эмпирическое исследование, основанное на данных анкетного опроса.

Анализ научных источников показал, что репутация университета в современных условиях рассматривается как стратегический нематериальный актив, оказывающий влияние на конкурентоспособность образовательной организации, доверие ключевых стейкхолдеров и устойчивость её развития. Особое внимание в литературе уделяется моделям измерения репутации, среди которых модель Reputation Quotient (RQ) является одной из наиболее универсальных и адаптируемых к сфере высшего образования (Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000). Вместе с тем обзор литературы выявил недостаточную проработанность вопроса эмпирической оценки вклада PR-деятельности в формирование репутационного капитала университетов, что обусловило актуальность и направленность данного исследования.

Эмпирическая часть исследования была основана на анкетном опросе студентов университета, проведенном с использованием адаптированной модели Reputation Quotient, дополненной блоком, отражающим PR коммуникации и информационную открытость.

Результаты анализа показали, что репутационный капитал университета в восприятии студентов носит умеренно положительный характер и формируется преимущественно за счёт социальной ответственности университета, воспринимаемого качества образования и его репутационного статуса на рынке образовательных услуг. Наиболее сильным элементом репутационного капитала Международного университета информационных технологий является социальная ответственность, что свидетельствует о положительном общественном имидже университета и признании его социальной роли.

В то же время исследование выявило ряд чувствительных зон, ограничивающих дальнейшее укрепление репутационного капитала. К ним относятся умеренный уровень эмоциональной лояльности студентов, недостаточная осведомленность о стратегических целях и направлениях развития университета, а также сдержанное восприятие инфраструктурной среды. Особое значение имеют результаты, связанные с показателями повторного выбора университета, которые отражают наличие удовлетворенности обучением при отсутствии безусловной долгосрочной приверженности у части студентов.

Отдельного внимания заслуживают выводы, касающиеся роли PR-деятельности в формировании репутационного капитала. Результаты исследования подтверждают, что студенты в целом осознают влияние PR активностей на репутацию университета, однако эффективность коммуникаций в значительной степени зависит от их системности, прозрачности и стратегической направленности. Недостаточная коммуницируемость стратегических целей и социальных инициатив снижает потенциал PR как инструмента укрепления доверия и эмоциональной идентификации студентов с университетом.

Научная новизна исследования заключается в адаптации модели Reputation Quotient к контексту конкретного образовательного учреждения с учетом специфики высшего образования и включении в модель отдельного блока, отражающего роль PR. В отличие от большинства существующих исследований, ориентированных на абстрактные или корпоративные модели репутации, данная работа предлагает эмпирически обоснованный подход к оценке репутационного капитала университета с позиции ключевого стейкхолдера - студентов.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования полученных результатов для совершенствования PR-деятельности и системы репутационного управления Международного университета информационных технологий. Выявленные инсайты позволяют определить приоритетные направления коммуникационной политики,

включая развитие внутреннего брендинга, повышение прозрачности управленческих решений, усиление информирования о социальных инициативах и формирование устойчивой эмоциональной связи со студенческим сообществом. Кроме того, предложенная методология может быть применена другими образовательными организациями для диагностики репутационного восприятия и разработки обоснованных PR стратегий.

В целом результаты исследования подтверждают, что репутационный капитал университета формируется под воздействием совокупности рациональных и эмоциональных факторов, а PR деятельность выступает связующим механизмом между стратегическими целями образовательной организации и восприятием этих целей ключевыми аудиториями. Полученные выводы создают основу для дальнейших научных исследований в области управления репутацией образовательных учреждений и практического применения инструментов PR в системе стратегического развития университетов.

Список литературы

Alves, H., & Raposo, M. (2010). The influence of university image on student behaviour. *International Journal of Educational Management*, 24(1), 73–85.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241–255.

Golata, K., & Sojkin, B. (2020). Determinants of building image and reputation of university towards its stakeholders. *Journal of Marketing for Higher Education*. https://www.researchgate.net/publication/341646321_Determinants_of_Building_Image_and_Reputation_of_University_Towards_Its_Stakeholders

Lafuente-Ruiz-de-Sabando, A., Zorrilla, P., & Forcada, J. (2018). A review of higher education image and reputation literature: Knowledge gaps and a research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 8–16. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2017.06.005>

Mateus, S., & Acosta, P. (2022). Reputation in higher education: A systematic review. *Journal of Marketing for Higher Education*. https://www.researchgate.net/publication/361610904_Reputation_in_Higher_Education_A_Systematic_Review

Nguyen, N., & LeBlanc, G. (2001). Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *International Journal of Educational Management*, 15(6), 303–311.

Royo-Vela, M., & Hünermund, U. (2016). Effects of inbound marketing communications on HEIs' brand equity: The mediating role of the student's decision-making process (An exploratory research). *Journal of Marketing for Higher Education*. https://www.researchgate.net/publication/309111885_Effects_of_inbound_marketing_communications_on_HEIs'_brand_equity_the_mediating_role_of_the_student's_decision-making_process_An_exploratory_research

Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357–387.

Биография автора:

Камал Жібек Жұмаханқызы - магистрант 2 курса по специальности Маркетинг, Almaty Management University, (г. Алматы, Казахстан zhibekxk@gmail.com)

Хасанай Жанали Масатулы
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
e-mail: jkhassa@mail.ru

ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА СУДЫ: ФИЛОСОФСКИЙ ВЗГЛЯД НА ТРАНСФОРМАЦИЮ ПРАВОСУДИЯ

Аннотация. Современное правосудие претерпевает глубокие изменения под влиянием повсеместного распространения искусственного интеллекта, сопоставимые по масштабу с переходом к кодифицированному праву. Цель исследования направлена на философское осмысление влияния искусственного интеллекта на процесс осуществления правосудия, рассматривая это явление через призму различных типов научной рациональности. Научная новизна работы заключается в том, что она представляет «ИИ эпоху» не только как технологический прогресс, но и как изменение базовой структуры понимания права. Исследование проведено путем применения этико-философского метода и герменевтического анализа. Полученные результаты доказывают, что внедрение ИИ меняет природу правосудия, замещая решение, принимаемое человеком (судьей) на алгоритмическое решение. Практическая значимость данной работы проявляется в необходимости разработки новых навыков у юридических специалистов для осознанной оценки данных, предоставляемых искусственным интеллектом, дабы обеспечить сохранение человеческого подхода к осуществлению правосудия.

Ключевые слова: искусственный интеллект, научная рациональность, вычислительное право, алгоритмическое правосудие.

Хасанай Жанали Масатулы
Almaty Management University, Алматы қ., Қазақстан
e-mail: jkhassa@mail.ru

ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТІНІҢ СОТТАРҒА ӘСЕРІ: СОТ ТӨРЕЛІГІНІҢ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫНА ФИЛОСОФИЯЛЫҚ КӨЗҚАРАС

Аңдатпа. Қазіргі заманғы сот төрелігі жасанды интеллектінің жаппай таралуының әсерінен ауқымы жағынан кодификацияланған құқыққа көшумен тең келетін терең өзгерістерге ұшырауда. Зерттеудің мақсаты — жасанды интеллектінің сот төрелігін жүзеге асыру процесіне әсерін ғылыми рационалдылықтың әртүрлі типтері призмасы арқылы қарастыра отырып, философиялық тұрғыдан пайымдау. Жұмыстың ғылыми жаңалығы «ЖИ дәуірін» тек технологиялық прогресс ретінде ғана емес, сонымен бірге құқықты түсінудің базалық құрылымының өзгеруі ретінде көрсетуінде. Зерттеу этикалық-философиялық әдіс пен герменевтикалық талдауды қолдану арқылы жүргізілді. Алынған нәтижелер жасанды интеллектіні енгізу сот төрелігінің табиғатын өзгертіп, адам (судья) қабылдайтын шешімді алгоритмдік шешіммен алмастыратынын дәлелдейді. Жұмыстың практикалық маңыздылығы сот төрелігін жүзеге асыруда адами тәсілді сақтап қалу үшін заң мамандарының жасанды интеллект беретін деректерді саналы түрде бағалауға бағытталған жаңа дағдыларын дамыту қажеттілігімен айқындалады.

Түйін сөздер: жасанды интеллект, ғылыми рационалдылық, есептеуіш құқық, алгоритмдік сот төрелігі.

Khasanay Zhanali Masatuly
Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan
e-mail: jkhassa@mail.ru

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON COURTS: A PHILOSOPHICAL PERSPECTIVE ON THE TRANSFORMATION OF JUSTICE

Abstract. Modern justice is undergoing profound changes under the influence of the widespread adoption of artificial intelligence, comparable in scale to the transition to codified law. The research aim is directed at a philosophical reflection on the impact of artificial intelligence on the process of administering justice, examining this phenomenon through the prism of various types of scientific rationality. The scientific novelty of the work lies in presenting the "AI era" not only as technological progress but as a shift in the fundamental structure of legal understanding. The study was conducted using the ethico-philosophical method and hermeneutic analysis. The results demonstrate that the implementation of AI changes the nature of justice, replacing human (judicial) decision-making with algorithmic solutions. The practical significance of this work is manifested in the need for legal professionals to develop new skills for the conscious evaluation of data provided by artificial intelligence to ensure the preservation of a human-centric approach to the administration of justice.

Keywords: artificial intelligence, scientific rationality, computational law, algorithmic justice.

Введение

Правовая система сегодня переживает преобразования, сравнимые по значимости с переходом от обычного права к кодифицированному законодательству. Глобальное распространение информационных технологий и использование технологий больших данных в судебной практике поднимает проблемы, которые невозможно решить лишь за счет повышения технологичности. Происходит изменение сути правосудия, при котором привычная роль судьи как единственного толкователя закона постепенно передается сложным системам, сочетающим человеческий интеллект и технологии. Этот феномен, который можно назвать «ИИ поворотом» в правосудии, нуждается в серьезном осмыслении с точки зрения философии, чтобы понять причины и последствия текущих изменений.

Целью данного исследования является изучение воздействия искусственного интеллекта на деятельность судов. Анализ рассматриваемой тематики ИИ в праве представлен в контексте философских взглядов, объединяющих идеи отечественной и зарубежной философии науки. Главным инструментом анализа служит концепция исторических типов научной рациональности В.С. Степина [1], которая позволяет рассматривать интеграцию ИИ не как модернизацию существующей модели, а как эволюцию к новому, постнеклассическому типу правовой рациональности.

Актуальность исследования связана со снижением уровня общественного доверия к судебной системе, перегруженной увеличивающимся числом разбирательств, а также с опасениями, вызванными отсутствием прозрачности работы алгоритмического правосудия. Когда решения о длительности наказания или сумме возмещения определяются алгоритмами, поддержание принципа «человекоразмерности», то есть учета индивидуальных особенностей в вынесении судебного решения превращается в основную задачу для решения этических вопросов. Значимость проблемы подтверждается опытом зарубежных стран: от применения ИИ в бразильской судебной системе до законодательного установления ограничений на анализ действий французских судей с помощью алгоритмических систем.

Литературный обзор

Согласно исследованию академика В.С. Степина [1], эволюцию права можно проанализировать через призму трех типов научной рациональности. Первый тип – классическая научная рациональность в юридической сфере. Она была связана с представлением о механистическом равенстве перед законом. Согласно этому подходу, закон воспринимался как замкнутый свод правил, а задача судьи заключалась в применении этих правил к конкретным обстоятельствам дела, оставаясь при этом нейтральной стороной. При этом субъект познания представлялся сторонним наблюдателем, стремящимся минимизировать влияние собственных предубеждений. Первые экспертные системы, функционирующие по принципу строгой логики, стали отражением данной модели. Второй тип, неклассическая научная рациональность. Ознаменовалась пониманием значимости позиции наблюдателя. В юриспруденции это проявляется в правовом реализме, который учитывает роль личности судьи и особенности ситуации при принятии решений. Объективная истина уступает место относительности знания, зависящей от выбранной точки зрения, что технически выражается во

внедрении вероятностных методов анализа. И третий тип- современная постнеклассическая рациональность. Она ориентирована на работу со сложными системами, где субъект активно влияет на объект и интегрируется в него. Судебная практика с использованием ИИ, демонстрирует сочетание факторов, где решение формируется в результате комплексного взаимодействия судьи, алгоритма и информации, при котором стоит проблема этической составляющей. Для ее решения, такая деятельность должна быть согласована с принципами справедливости, так как моральные нормы, сегодня, становятся одним из необходимых условий признания технологии обществом.

Инструменты, разработанные классической философией науки, позволяют подвергнуть анализу заблуждения, относительно объективности алгоритмических систем. Критерий фальсифицируемости, сформулированный К. Поппером [2], служит критерием различения научных знаний и ненаучных утверждений. Как известно, многие современные системы ИИ работают как непрозрачные механизмы, называемыми «черным ящиком» [3], логика работы которых до сих пор остается непонятной. Неспособность опровергнуть вывод ИИ, ставит под угрозу принципы доказательства и защиты прав человека, превращая технологию во что-то неоспоримое. Кроме того, присущая машинному обучению индуктивность может привести к воспроизводству уже существующих человеческих предвзятостей. Теория смены парадигмы Т. Куна [4] позволяет рассматривать текущее состояние развития права как «научную революцию». Устоявшаяся судебная традиция, ориентированная преимущественно на текст, как мы понимаем, имеет некоторые ограничения при обработке огромных объемов информации человеком. Сегодня, на ее месте формируется новая парадигма, называемая «вычислительным правом» [5], концептуализирующая право, как систему вычисляемых правил. Вместе с тем возникает сложность непонимания между представителями юридического сообщества и специалистами в области data science, порождающая барьеры в коммуникации и решением общих проблем в сфере правосудия, так как обе стороны имеют разные критерии истины и разные ценностные установки. Идеи эпистемологического анархизма П. Фейерабенда, с его концепцией «вседозволенности» [6], находят отражение в многообразии методологических подходов современного «вычислительного права». С одной стороны, это способствует расширению границ познания, но с другой-создает опасность превращения науки в репрессивную идеологию, при которой алгоритмы используются для усиления социального контроля, замаскированного под видимость объективной нейтральности.

Как утверждал Г.Г. Гадамер, само понимание представляет собой диалектическую взаимосвязь, возникающую во взаимодействии «пред-понимания» судьи и текста закона [7]. Искусственный интеллект, несмотря на доступ к колоссальному массиву данных, не обладает жизненным опытом, что размывает такие явления в судебной система как герменевтика и интерпретации. Следовательно, применение ИИ может привести к упрощенному, но непонятному толкованию текстов судебных решений. Концепция П. Рикера об «отчужденного смысла» [8] в эпоху технологий получает свое дальнейшее развитие в условиях использования ИИ. Алгоритмическая обработка системами ИИ приводит к отчуждению смысла от самого текста судебного решения, трансформируя его в математические вычисления. Эта тенденция противоречит идее Рикера «справедливой памяти» [8] о необходимости сохранения памяти о прошлом, поскольку алгоритмы способны генерировать ложные сведения и искажать правовые истории.

Хотя тема внедрения ИИ в судебные системы активно обсуждается, преобладающее число актуальных исследований концентрируется либо на практическом результате использования алгоритмов, либо на конкретных аспектах процессуальной деятельности. Поэтому ощущается существенная нехватка анализа с точки зрения философско-методологического осмысления происходящих изменений. Отсутствуют работы, которые бы рассматривали внедрение ИИ не просто как средства оптимизации, а как новый этап познания, меняющего сущность судебной истины. Данная статья призвана заполнить этот исследовательский пробел путем применения концепции исторических типов научной рациональности к изучению настоящей ситуации в судах на опыте зарубежных стран, таких как: Бразилия Китай, Франция, США и Эстония, что позволит обнаружить проблемы преобразований системы правосудия с применением ИИ.

Методы

Для обеспечения научного исследования была использована комплексная методология, сочетающая в себе этико-философский метод, а также герменевтический анализ. Основным инструментом анализа выступает типология научной рациональности В.С. Степина [1], при помощи которого было выделено, что первый тип научной рациональности-классическая рациональность соотносится с позитивизмом, где только судья применяет закон; второй тип-неклассическая научная рациональность учитывает влияние инструментов познания на результат; и последний тип-постнеклассическая научная рациональность уже рассматривает судью, пользующимся искусственным интеллектом, как часть сложной системы, где с вынесенное судебное решение невозможно без учета ценностей и морали.

Используя терминологию в рамках теории «научной революции» Т. Куна [4] было выявлено, что внедрение ИИ в судебную систему считается потенциальной «научной революцией», ознаменовавшей переход к новой парадигме. Для проверки обоснованности выводов судебных решений, вынесенным алгоритмическими системами, работающих по принципу «черного ящика», используется критерий фальсифицируемости, как утверждает К. Поппер [2], это позволяет обнаружить риски сведения судопроизводства к бесконтрольному использованию алгоритмических систем ИИ. Тем не менее, анализ такого использования был осуществлен с помощью идеи «вседозволенности» П. Фейерабенда [6]. Наконец, благодаря позициям Гадамера и Рикера [7, 8] относительно рассмотрения правосудия, как процесса применения всеобщего смысла к частному случаю посредством понимания, герменевтический подход помогает оценить опасность потери истины при передаче функции толкования норм права алгоритмическим системам.

Исследовательский вопрос (RQ): каким образом внедрение ИИ в судебную систему трансформирует систему правосудия и роль судьи в контексте перехода от классической к постнеклассической научной рациональности?

Результаты

Полученные данные исследований за период 2019-2025 годы, указывают на разную степень внедрения ИИ в судебные системы разных стран. Примером глубокой интеграции ИИ служит Бразилия, где судебная система сталкивается с большой нагрузкой (более 80 миллионов дел). В Верховном Федеральном суде страны внедрена система VICTOR, анализирующая апелляционные жалобы, сокращая время их обработки с 44 минут до 5 секунд. Там же используются алгоритмы SOCRATES и ATHOS, которые группируют похожие дела и автоматически создают проекты судебных решений». [9, 10]. Анализ показывает, что судебная система Бразилии выбрала путь в сторону постнеклассики, при котором ИИ выступает инструментом отбора информации, определяя исход процесса, трансформируя суть правосудия, в котором значимость дела измеряется алгоритмической статистикой, а не человеческим фактором.

Еще более масштабный подход к внедрению ИИ в судебную систему демонстрирует Китай. Здесь технологии внедряются не точечно, а в рамках комплексной государственной стратегии. Примером стал запуск государственной цифровой программы «Smart Court». В рамках этой программы были образованы специализированные интернет-суды. Показательно, что в период 2024-2025 годов, эти инстанции вынесли ряд прецедентных решений, признающих авторские права на произведения искусства сгенерированные ИИ, вопреки общепринятым западным нормам. Данное явление отражает процесс адаптации юридических принципов к потребностям технологического сектора [11]. Тем не менее, решение Верховного народного суда Китая об установлении границ полномочий интернет-судов по делам об авторских правах на ИИ, указывает на стремление государственных органов контролировать применяемые практики, доверяя их в ведение более высоким инстанциям [12].

В то время как Китай стремится адаптировать правовую среду под технологические реалии, европейская традиция, и, в частности, Франция, демонстрирует более сдержанный подход. Здесь акцент ставится не на скорость и технологическую эффективность, а на сохранение гуманистических принципов правосудия и защиту фигуры судьи от

алгоритмического давления. Так, статья 33 Закона о реформе правосудия 2019 года, предусматривает наказание в виде уголовной ответственности, а именно лишение свободы сроком до 5 лет за профайлинг судьи, то есть исследования его индивидуального поведения [13, 14]. Это ограничение базируется на убеждении, что осуществление правосудия невозможно свести к алгоритмическим указаниям. Тем самым государство отстаивает пространство неклассической рациональности, где основную роль играет личность судьи и его внутреннее убеждение, формализация которых средствами искусственного интеллекта признается этически недопустимым.

В поисках баланса между этикой и эффективностью иного мнения насчет технологий ИИ придерживается Эстония. В отличие от французского консерватизма, эстонская концепция предполагает передачу искусственному интеллекту части судебных функций «беспорного производства», таких как «споры по малым искам» (до 7000 евро). Данный подход носит прагматичный характер, то есть освобождает судей от простых дел, но при этом гарантии правосудия сохраняются: любое решение алгоритма подлежит обжалованию судьей. [15].

В отличие от прагматичного подхода Эстонии к малым искам, американская судебная система доверяет алгоритмам (таким как COMPAS) решение сложных вопросов: от оценки вероятности рецидива до определения размера залога. Это создает прецедент использования «черного ящика» правосудия, когда закрытые коммерческие алгоритмы влияют на судьбу человека, зачастую используя скрытую дискриминацию, влияющую на судебное решение, что подрывает доверие к беспристрастности судьи. Показательным примером служит дело *Mata v. Avianca* 2023 года, в ходе которого использование ИИ привело к предоставлению суду сфабрикованных прецедентов [16]. Системность данной проблемы подтверждается исследованием Стэнфордского университета 2024 года, в котором было установлено, что при решении сложных юридических задач частота генерации ложных сведений варьируется от 58% до 82% [17], это ставит под сомнение надежность применения технологий ИИ в судебной системе».

Выводы и обсуждение

Сопоставление практического опыта и философских теорий позволяет раскрыть суть изменений, происходящих в праве. Вышеупомянутые примеры демонстрируют переход к постнеклассическому типу рациональности, согласно теории В.С. Степина [1]. В таких системах, как Бразильский VICTOR [10] выводы искусственного интеллекта интегрируются непосредственно в конечный результат судебного решения. Формируется замкнутый цикл взаимодействия, где человеческие принципы тесно связаны с работой машин. В результате, чего истина обретает процессуально-вычислительный формат, а разработка алгоритмических систем, влияющая на судьбы людей, обременена этическим аспектом правосудия.

Применение ИИ в судебной системе, представляет собой переход к новому этапу развития, то есть сменой существующей «парадигмы» по Т. Куну [4]. Неспособность традиционного судопроизводства справиться с растущим объемом судебных дел рассматривается как «аномалия», которую невозможно устранить привычными способами. Переход к «вычислительному праву» осложняется противоречивостью используемых средств выражения: категоричность юридических предписаний противопоставляется языку статистической оценки, что приведет к потере свойства права, а именно его нормативности, так как она рискует остаться лишь набором информации без внутренней структуры.

Использование методов глубокого обучения ИИ вызывает вопросы с позиции критического рационализма, сформулированного К. Поппером [2]. Судебные решения, принятые «черным ящиком» [3] зачастую сложно объяснить в виде последовательных аргументов, по причине непрозрачности внутренней логики работы алгоритмической системы, что препятствует их проверке и опровержению. В сфере права это может привести к деградации правосудия до состояния ложной науки, где влияние алгоритмической системы подменяет собой нормативное обоснование решения. Безоговорочное принятие выводов, полученных посредством ИИ, без анализа суда, отодвигает право назад.

Развитие ИИ в праве во многом отражает концепцию «вседозволенности» П. Фейерабенда [6], что проявилось в бесконтрольном использовании программ ИИ адвокатами и

судьями. П. Фейерабенд [6] вероятно, одобрил бы такое разнообразие методов познания истины, при котором, человек не смог бы обработать физически без ИИ, огромное количество информации и это можно считать благом, даже если такой метод познания «нетрадиционен». В то же время он был первым кто указал на опасность доминирования ИИ, которая превратит науку в репрессивную идеологию.

С точки зрения герменевтики Гадамера и Рикера [7, 8], цифровизация правосудия ведет к упразднению субъекта познания. Это обусловлено тем, что ИИ в отличие от человека, лишен привязанности к миру и не обладает «пред-пониманием». При вынесении судебных решений алгоритмическими системами нарушается интерпретационный цикл, и значение вытесняется формальными статистическими выводами. Гадамер утверждал, что предрассудки и являются условием понимания [7]. Заложенные в алгоритмы предубеждения, путем загрузки данных, в отличие от человеческих предрассудков, проявляются в скрытой форме и воспроизводятся с помощью алгоритмических вычислений, что обуславливает необходимость фильтрации данных, предоставляемых ИИ от искажений.

На основании проведенного исследования сформулированы следующие выводы. Повсеместная цифровизация правосудия носит амбивалентный характер. С одной стороны, опыт таких стран, как Бразилия, Эстония и Китай, доказывает эффективность ИИ в оптимизации рутинных процессов. С другой стороны, примеры США и законодательные ограничения Франции подтверждают, что неконтролируемая алгоритмизация угрожает этическим основам права, дискредитируя роль судьи как субъекта познания и превращая правосудие в алгоритмический расчет, лишенный гуманистического начала.

В данном контексте наблюдается необратимость постнеклассического перехода. Суды претерпевают изменения, превращаясь в смешанные структуры, объединяющие человека и машину, где размываются границы между юридическими, технологическими и моральными аспектами. При этом полный возврат к традиционной модели правосудия без участия технологий, представляется невозможным из-за сложившихся в настоящее время социальных реалий.

Необходимо отметить, что стремление к технологической результативности сопряжено с риском потери нормативного обоснования судебных решений. Непрозрачность работы алгоритмов и трудность согласования, то есть отсутствие коммуникации между представителями юридического сообщества и специалистами в области data science создают потенциальную опасность легитимности принятых решений. В таких условиях недостаток открытости в мотивах вынесенного судебного решения способен подорвать доверие к судебной власти.

Поэтому, основной задачей правоведов становится создание принципиально нового подхода к толкованию алгоритмических решений. Юристам необходимо овладеть навыками анализа результатов, выдаваемых искусственным интеллектом.

Наконец, достичь баланса между внедрением инноваций и соблюдением установленных правил судебной системой. Практика зарубежных стран показывает, что оптимальный способ судебного процесса с ИИ, заключается в применении алгоритмов на этапе поиска и обработки информации, сохраняя при этом строгость процедурных требований при нормативном обосновании окончательного решения. Тем самым, влияние искусственного интеллекта на деятельность судов ставит перед обществом вопрос, требующий переосмысления границ таких категорий как «судить» и «понимать».

Список использованных источников

1. Stepin, V. S. (2015). Historical Types of Scientific Rationality. *Russian Studies in Philosophy*, 53(2), 168–180.
2. Поппер, К. Р. (2005). *Логика научного исследования*. Республика.
3. Masum, M. (2025) AI and Predictability in Law: Advancements, Limitations, and Ethical Challenges. *Advances in Artificial Intelligence and Robotics Research*, 1, 13-22.
4. Кун, Т. (1975). *Структура научных революций*. Рипол Классик.

5. Genesereth M. R. (2021). “What Is Computational Law?”, Complaw Corner, Codex: The Stanford Center for Legal Informatics. [Электронный ресурс]. – URL: <https://law.stanford.edu/2021/03/10/what-is-computational-law/> (дата обращения 05.12.2025 г.)
6. Фейерабенд, П. (2007). Против метода. Очерк анархистской теории познания. М.: АСТ:АСТ МОСКВА:ХРАНИТЕЛЬ.
7. Gadamer, H. G. (2004). Truth and Method, translation revised by Joel Weinsheimer and Donald G. Marshall. Ed. Wahrheit und Methode. London: Continuum.
8. Рикер П. (2002) Конфликт интерпретаций. Очерки о герменевтике. М.: «КАНОН-пресс-Ц»; «Кучково поле»
9. Becker, D., & Ferrari, I. (2020). Victor, the Brazilian Supreme Court’s Artificial Intelligence: A Beauty or a Beast?. Regulacao, 4, 1-10. URL: https://sifocc.org/sifocc_documents/victor-beauty-or-the-beast/
10. Fanton M.S.R., Cicala V.L. (2025). Artificial Intelligence and the Brazilian Judiciary: challenges and opportunities in the litigation sphere. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.fius.com.br/en/artificial-intelligence-and-the-brazilian-judiciary-challenges-and-opportunities-in-the-litigation-sphere/> (дата обращения 05.12.2025 г.)
11. Wininger A. (2025). Early Jurisprudence from Beijing on the Intersection of Artificial Intelligence, Copyright and Personality Rights. China IP Law Update. [Электронный ресурс]. –URL: <https://www.chinaiplawupdate.com/2025/09/early-jurisprudence-from-beijing-on-the-intersection-of-artificial-intelligence-copyright-and-personality-rights/> (дата обращения 05.12.2025 г.)
12. Xu Y. (2025). China’s Controversial Court Rulings on AI Output—and How It May Affect People in the US. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.authorsalliance.org/2025/04/03/chinas-controversial-court-rulings-on-ai-output-and-how-it-may-affect-people-in-the-us/> (дата обращения 05.12.2025 г.)
13. Литвинский Д. (2020) французской реформе, предсказанном правосудии и онлайн арбитраже. ZakonRu. [Электронный ресурс]. – URL: https://zakon.ru/blog/2020/11/25/o_francuzskoj_reforme_v_sfere_pravosudiya (дата обращения 06.12.2025 г.)
14. Tashea J. (2019). France bans publishing of judicial analytics and prompts criminal penalty. ABAJournal. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.abajournal.com/news/article/france-bans-and-creates-criminal-penalty-for-judicial-analytics> (дата обращения 06.12.2025 г.)
15. Галкина, Н. М., Кузнецова, Д. В., & Воробьев, М. А. (2023). Зарубежный опыт применения искусственного интеллекта в судебной системе. Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право, (3 (54)), 35-44.
16. Viruosity Legal (2025). AI in Court: When Legal Tech Goes Rogue – Lessons from Mata v. Avianca. [Электронный ресурс]. – URL: <https://viruositylegal.com/ai-in-court-when-legal-tech-goes-rogue-lessons-from-mata-v-avianca/> (дата обращения 07.12.2025 г.)
17. Olisa Agbakoba Legal (2025). Understanding AI Liability: Who’s Responsible When Algorithms Err? [Электронный ресурс]. – URL: <https://oal-law.medium.com/understanding-ai-liability-whos-responsible-when-algorithms-err-fe8e4c48fbc1> (дата обращения 07.12.2025 г.)

Биография автора:

Хасанай Жанали Масатулы – магистрант 1 курса по специальности Юриспруденция, Almaty Management University, г. Алматы, e-mail: jkhassa@mail.ru.

Черниязова Динара Раульевна
Almaty Management University, Алматы, Республика Казахстан
e-mail: dcherniyazova@gmail.com

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ИНКЛЮЗИВНЫХ ШКОЛ КАК СУБЪЕКТОВ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН: АНАЛИЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ

Аннотация. Статья посвящена анализу нормативной базы инклюзивного образования в Республике Казахстан. Исследование направлено на выявление уровня нормативной поддержки инклюзивного обучения и определение проблем, связанных с реализацией действующих норм, финансированием и инфраструктурным обеспечением. Системный анализ 73 нормативных актов показал, что нормативная база содержит положения, ориентированные на развитие инклюзивной среды, однако отличается фрагментарностью, внутренними противоречиями и отсутствием механизмов, позволяющих школам функционировать как субъекты социального предпринимательства. Это снижает эффективность внедрения инклюзии.

Ключевые слова: инклюзивное образование, нормативное регулирование, особые образовательные потребности, социальное предпринимательство.

Черниязова Динара Раульевна
Almaty Management University, Алматы, Республика Казахстан
e-mail: dcherniyazova@gmail.com

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ ӘЛЕУМЕТТІК КӘСІПкерлік СУБЪЕКТІСІ РЕТІНДЕ ИНКЛЮЗИВТІ МЕКТЕПТЕРДІ ҚҰҚЫҚТЫҚ РЕТТЕУ: НОРМАТИВТІК БАЗАНЫ ТАЛДАУ ЖӘНЕ ДАМУ МӘСЕЛЕЛЕРІ

Аннотация. Мақала Қазақстан Республикасындағы инклюзивті білім берудің нормативтік-құқықтық базасын талдауға арналған. Зерттеу инклюзивті оқытуды нормативтік қолдау деңгейін айқындауға және қолданыстағы нормаларды іске асыру, қаржыландыру, сондай-ақ инфрақұрылымдық қамтамасыз етуге байланысты мәселелерді анықтауға бағытталған. 73 нормативтік құқықтық актіге жүргізілген жүйелі талдау инклюзивті органы дамытуға бағытталған жекелеген нормалардың бар екенін көрсетті, алайда нормативтік база фрагментарлық сипатқа ие, ішкі қайшылықтарға толы және инклюзивті мектептердің әлеуметтік кәсіпкерлік субъектісі ретінде тұрақты жұмыс істеуіне мүмкіндік беретін тетіктерді қамтымайды. Бұл инклюзияны енгізудің тиімділігін төмендетеді.

Түйін сөздер: инклюзивті білім беру, нормативтік реттеу, ерекше білім беру қажеттіліктері, әлеуметтік кәсіпкерлік.

Cherniyazova Dinara
Almaty Management University, Almaty, Republic of Kazakhstan
e-mail: dcherniyazova@gmail.com

LEGAL REGULATION OF INCLUSIVE SCHOOLS AS SUBJECTS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN: ANALYSIS OF THE REGULATORY FRAMEWORK AND DEVELOPMENT ISSUES

Abstract. The article examines the regulatory framework of inclusive education in the Republic of Kazakhstan. The study aims to identify the level of regulatory support for inclusive learning and determine key challenges related to the implementation of existing norms, financing mechanisms, and infrastructural provision. A systematic analysis of 73 regulatory acts revealed that the current framework contains provisions aimed at developing an inclusive environment; however, it remains

fragmented, internally inconsistent, and lacks mechanisms enabling inclusive schools to function as subjects of social entrepreneurship. These factors reduce the overall effectiveness of inclusion.

Keywords: inclusive education, regulatory framework, special educational needs, social entrepreneurship.

Введение

Актуальность исследования определяется устойчивым ростом числа детей с особыми образовательными потребностями и недостаточной проработкой правовых механизмов поддержки инклюзивных школ. В соответствии с Приказом Министра просвещения Республики Казахстан от 31 августа 2022 года № 385 «Об утверждении Типовых правил деятельности организаций образования соответствующих типов и видов, за исключением организаций высшего и послевузовского образования», обучение детей с особыми образовательными потребностями ограничивается тремя детьми в одном классе. Однако данное положение не отражает реальных условий: особенно остро проблема стоит для детей с ментальными нарушениями, для которых отсутствуют чёткие механизмы адаптации и индивидуализации образовательных программ.

По данным Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан и Министерства просвещения РК, на 2023–2024 годы в стране зарегистрировано около 188 тысяч детей с особыми образовательными потребностями (ООП), включая детей с инвалидностью и тех, кто испытывает трудности в обучении по социальным, экономическим или другим причинам (Tengrinews.kz, 2023; КР.КЗ, 2023). Это число отражает расширенную категорию ООП (введённую в последние годы) и показывает устойчивую тенденцию к росту. В частности, вице-министр просвещения РК Едил Оспан в 2023 году неоднократно указывал на 188 тысяч детей с ООП (Tengrinews.kz, 2023; КР.КЗ, 2023). В отдельных источниках Министерства просвещения и Бюро национальной статистики фигурирует цифра свыше 188 тысяч детей с инвалидностью и ООП до 18 лет (Zakon.kz, 2023).

На этом фоне приобретает значение развитие частных инициатив в сфере инклюзии. Особую значимость приобретает рост инициатив по созданию частных инклюзивных школ, функционирующих по сути как субъекты социального предпринимательства. Однако на законодательном уровне отсутствуют специальные правовые режимы, механизмы налогового стимулирования и формы государственной или негосударственной поддержки, которые позволили бы таким организациям работать устойчиво и обеспечивать образовательные услуги для детей с различными формами нарушений развития. Таким образом, существующие правовые ограничения оказывают сдерживающее влияние на развитие частного сектора инклюзивного образования и не способствуют формированию полноценной экосистемы инклюзивных школ.

Объект исследования - система нормативного правового регулирования инклюзивных школ в Республике Казахстан.

Цель исследования заключается в комплексной оценке действующей нормативно-правовой базы инклюзивного образования и социального предпринимательства и обосновании направлений её совершенствования, ориентированных на создание устойчивых правовых условий для функционирования инклюзивных школ.

Методологическую основу исследования составляют системный анализ нормативных правовых актов Республики Казахстан и сравнительно-правовое сопоставление положений различных уровней регулирования с целью выявления внутренних противоречий, дублирования норм и пробелов в правовом обеспечении инклюзивного образования.

Научная новизна исследования проявляется в выявлении правовых предпосылок, структурных ограничений и условий, необходимых для формирования правового режима инклюзивных школ как субъектов социального предпринимательства, а также в уточнении их правовой природы в системе социальных и образовательных услуг.

Анализ нормативно-правовой базы инклюзивного образования в Республике Казахстан проведен на основе 73 актов, распределенных по отраслям: конституционное право - 1 акт; образование (общее регулирование) - 20 актов; инклюзивное образование и поддержка детей с

особыми нуждами - 13 актов; права ребенка и защита детей - 4 акта; статус педагога и повышение квалификации - 11 актов; предпринимательство и социальное предпринимательство - 2 акта; социальная защита и здравоохранение - 3 акта; финансы и бюджет - 2 акта; семья и брак - 1 акт; разрешения и административные процедуры - 1 акт; государственно-частное партнерство (ГЧП) - 8 актов; международные и ратифицированные документы - 9 актов. Практическая значимость исследования заключается в разработке предложений по совершенствованию правовых механизмов поддержки инклюзивных школ, включая внедрение налоговых преференций, усиление статуса субъекта социального предпринимательства и развитие инструментов государственной и негосударственной поддержки, необходимых для устойчивой реализации инклюзивного образования в Казахстане.

Обзор литературы

Исследования в области правового регулирования социального предпринимательства в Республике Казахстан показывают, что существующая нормативная база остаётся фрагментированной и недостаточно структурированной. В частности, отмечается отсутствие единых критериев субъекта социального предпринимательства и преобладание экономических стимулов над социальными целями (Жумадилов и Майшекина, 2023:128). Эти выводы важны для анализа инклюзивных школ, которые фактически выполняют функции социального предпринимательства, но не обеспечены специальным правовым статусом.

Смагулова (2024:4) подчёркивает внутренние противоречия между статусом частных образовательных организаций и требованиями законодательства о социальном предпринимательстве. Автор отмечает отсутствие специальных механизмов налогового стимулирования и недостаточную определённость процедур подтверждения статуса, что создаёт нормативные барьеры для инклюзивных школ. Согласно её анализу, действующие меры поддержки носят эпизодический характер и не обеспечивают устойчивого развития организаций с социальной миссией.

Организационно-экономические исследования также фиксируют структурные барьеры. Притворова, Гелашвили и Жуманова (2019:233) указывают на ограниченный доступ социальных предприятий к финансированию, недостаточную устойчивость моделей и слабую информированность о мерах поддержки. Эти факторы полностью характерны и для инклюзивных школ, которым требуется одновременно выполнять образовательные и социально-предпринимательские функции.

Экономические исследования подтверждают значимость социального предпринимательства для устойчивого развития. Беспалый (2021:47) показывает, что рост числа социальных предприятий связан с социально-демографическими факторами и снижением уязвимости населения. Муканова (2024:42) отмечает, что около половины социальных предприятий Казахстана функционируют в сфере образования, что подчеркивает роль инклюзивных школ в структуре социальной экономики. В работах Суевой (2016:803), Морозовой и Ларина (2024:816) и Федотова, Шевченко и Кузьминой (2024:178) систематизированы признаки социального предпринимательства - социальная направленность, инновационность, реинвестирование доходов и экономическая устойчивость. Эти критерии применимы и к инклюзивным школам, что позволяет обосновать их правовую природу как субъектов социального предпринимательства.

Педагогические и социокультурные исследования формируют гуманитарный контекст темы. Нурланова и Чункурова (2021:15) подчеркивают важность психолого-педагогического сопровождения и устранения дискриминационных практик в школах. Турлубекова и Бугубаева (2021:95) фиксируют неравномерность финансирования инклюзивных организаций, что отражает слабую нормативно-финансовую основу. Трутаева (2023:62) рассматривает инклюзию как правовую категорию — включённость личности в правовое пространство, доступность социальных услуг и механизмов реализации прав, что усиливает аргументацию необходимости нормативного закрепления инклюзивных школ как субъектов социального предпринимательства. Акынбекова (2022:1) выделяет инклюзивное предпринимательство как более широкое понятие, ориентированное на участие уязвимых групп, что позволяет рассматривать инклюзивные школы в рамках социальных инициатив.

Обобщение исследований показывает, что правовые работы формируют основу нормативного регулирования, экономические - описывают механизмы устойчивости и ресурсного обеспечения, а педагогические - раскрывают содержание инклюзии и её субъектный состав. Однако выявляется существенный пробел: отсутствуют комплексные исследования, рассматривающие инклюзивные школы одновременно как образовательные организации и как субъекты социального предпринимательства. Недостаточно проработаны правовые механизмы их поддержки, включая налоговое регулирование, критерии статуса, а также нормы, регулирующие участие частных инвестиций, спонсорства и иных форм финансирования инклюзивных школ, что и определяет научную нишу настоящего исследования.

Методология исследования

Исследование проведено по состоянию на 29 ноября 2025 года и основано на системном анализе 73 нормативных правовых актов Республики Казахстан, регулирующих инклюзивное образование, социальное предпринимательство, налоговое стимулирование и смежные сферы. В качестве основных методов применены системный и сравнительно-правовой анализ, что позволило выявить внутреннюю структуру нормативного регулирования, определить взаимосвязи между правовыми нормами и установить имеющиеся противоречия и пробелы.

Анализ нормативного материала охватывал документы различных уровней - законы, подзаконные акты, программы развития образования и официальные методические документы. Изучение правовых норм осуществлялось с акцентом на выявлении механизмов правового статуса инклюзивных школ, норм финансового обеспечения, налогового регулирования, требований к кадровому обеспечению, а также положений, связанных с привлечением частных инвестиций, спонсорства и иных источников финансирования.

Исследование проведено с использованием методов, обеспечивающих воспроизводимость результатов.

Основной метод - системный доктринальный анализ нормативных правовых актов Республики Казахстан за период 2000–2025 гг. (73 документа).

Источники: официальная база законодательства adilet.zan.kz, а также профильные ресурсы в сфере специального и инклюзивного образования (например, <https://special-edu.kz>).

Поиск осуществлялся в два этапа:

Первый этап - поиск в официальной базе законодательства Республики Казахстан adilet.zan.kz. Были проанализированы ключевые кодексы («Предпринимательский кодекс Республики Казахстан», «Налоговый кодекс Республики Казахстан», «Закон Республики Казахстан «Об образовании»», «Закон Республики Казахстан «О правах ребёнка в Республике Казахстан»»), а также выполнен полнотекстовый поиск по запросу «инклюзивн*» AND («образование» OR «школа» OR «социальное предпринимательство») за период с 01.01.2000 по 03.12.2025.

Второй этап - поиск на специализированных профильных ресурсах в сфере специального и инклюзивного образования (в частности, на сайте special-edu.kz и аналогичных платформах) по ключевому слову «инклюзия». На этом этапе отбирались официальные разъяснения, методические материалы и публикации, дополняющие нормативную базу и раскрывающие практику применения норм.

Критерии включения: нормативные акты и официальные материалы, прямо или косвенно регулирующие инклюзивное образование, социальное предпринимательство и права детей с особыми образовательными потребностями.

Протокол воспроизводимости:

1. В adilet.zan.kz выполнить поиск по указанным кодексам, период 01.01.2000 – 03.12.2025.

2. На special-edu.kz и аналогичных ресурсах осуществить поиск по слову «инклюзия», отобрать релевантные материалы.

3. Сформировать список документов в формате Excel (столбцы: название, дата, номер, ссылка).

4. Провести доктринальный анализ, выявить пробелы и противоречия, закодировать по пяти категориям (правовые пробелы, отсутствие регулирования частных инвестиций,

регуляторные ограничения статуса соцпредпринимательства, отсутствие приоритетности, налоговое регулирование).

5. Оформить итоговую таблицу проблемных направлений.

Data Management Plan (DMP): Полный набор данных (список нормативных актов в формате .docx, таблица анализа в .xlsx, протокол воспроизводимости) будет опубликован после защиты магистерской диссертации в открытом доступе на платформе ResearchGate в виде датасета под CC-BY 4.0, что обеспечит свободный доступ и возможность проверки результатов.

AI-декларация: При подготовке использовался искусственный интеллект Grok 4, открытые платформы ResearchGate и CyberLeninka исключительно для поиска научной литературы. Финальный анализ, интерпретация, формулировка выводов и текст статьи выполнены автором самостоятельно. Код не использовался (только Excel).

Этика исследований: Соблюдены принципы справедливости, уважения уязвимых групп (дети с особыми образовательными потребностями упоминаются анонимно и без стигматизации) и отсутствия конфликта интересов. В дальнейшем развитии темы планируется проведение анкетирования и полуструктурированных интервью с обязательным получением информированного согласия участников и предварительным этическим одобрением со стороны университета.

Применённая методология позволила выявить основные ограничения действующей нормативной базы и определить направления её совершенствования для формирования устойчивых правовых условий развития инклюзивных школ как субъектов социального предпринимательства в Республике Казахстан.

Результаты и обсуждение

В результате системного анализа 73 нормативных правовых актов Республики Казахстан, регулирующих инклюзивное образование, социальное предпринимательство, налоговое регулирование и смежные сферы, выявлен комплекс структурных барьеров, которые ограничивают развитие инклюзивных школ как субъектов социального предпринимательства. Для аналитических целей нормы были сгруппированы по основным проблемным направлениям.

В ходе анализа нормативных актов выделены следующие группы проблем.

Таблица 1 – Правовые пробелы и отсутствие регулирования частных инвестиций

№	Проблемное направление	Нормативный акт (кратко)	Суть проблемы	Предлагаемое решение (кратко)
1	Правовые пробелы	Приказ МЭРТ РК № 136 от 06.08.2010	Нет норм для ТЭО инклюзивных школ → нет госгарантий	Дополнить Приказ № 136 разделом о ТЭО социальных проектов (инклюзивные школы) с критериями соц. эффективности
2	Правовые пробелы	Постановление ПП РК № 13 от 14.01.2016	Инклюзивное образование не в перечне приоритетных отраслей	Включить инклюзивное образование в перечень приоритетных направлений Постановления № 13
3	Правовые пробелы	Приказ МОН РК № 4 от 12.01.2022 (ред. № 104/2025)	Инклюзия только по заключению гос.ПМПК, очереди, частные школы не могут решать	Допустить заключения частных специалистов, ускорить/альтернативную процедуру, дать школам право решать
4	Правовые пробелы	Закон № 343-III от 11.07.2002	Устаревшая медицинская	Перейти на социальную модель инвалидности,

			модель, НПО и соцбизнес не участвуют	включить НПО и соцпредпринимателей
5	Правовые пробелы	Закон № 345-ІІ от 08.08.2002	Нет реальных механизмов защиты от дискриминации и буллинга	Ввести процедуры жалоб, ответственность за буллинг, профилактику в школах
6	Отсутствие регулирования частных инвестиций	Предпринимательский кодекс (ГЧП, инвест. преференции)	Частные инвесторы в инклюзивные школы не получают льгот и гарантий	Распространить ГЧП и инвестиционные преференции на инклюзивные школы
7	Отсутствие регулирования частных инвестиций	Налоговый кодекс + Пост. № 13	Инклюзивные школы не входят в перечень → нет инвестконтрактов и налоговых льгот	Включить инклюзивные школы и услуги (ОКЭД 85+88) в перечень № 13, дать доступ к преференциям
<i>Примечание – составлено автором на основе системного анализа нормативных правовых актов Республики Казахстан (см. список литературы, пп. 25–30).</i>				

Таблица 2 – Регуляторные ограничения, отсутствие приоритетности и недостаточная регламентация налогового законодательства

№	Проблемное направление	Нормативный акт (кратко)	Суть проблемы	Предлагаемое решение (кратко)
1	Регуляторные ограничения	Предпринимательский кодекс (контроль, отчётность)	Жёсткий контроль без учёта соцспецифики, нет реальной защиты прав	Адаптировать контроль и защиту прав под инклюзивные школы, обеспечить участие в нормотворчестве
2	Регуляторные ограничения статуса соцпредпринимательства	Приказ МНЭ № 140 от 17.07.2023	Узкие критерии реестра, нет реальной поддержки	Расширить критерии, привязать реестр к мерам поддержки, ввести мониторинг эффективности
3	Регуляторные ограничения статуса соцпредпринимательства	Приказ МНЭ № 140 (п.2, 9, Прил.6,8)	Пороги $\geq 50\%$ доходов и реинвестирования невыполнимы для школ, огромный документооборот	Снизить пороги для образования, упростить отчётность, перейти на риск-ориентированный контроль
4	Отсутствие приоритетности	Постановление ПП РК № 1143 от 30.12.2024	Концепция 2025–2030 декларативная, нет индикаторов и финансирования	Ввести индикаторы, межведомственные механизмы, финансирование и поддержку соцпредпринимательства

5	Отсутствие приоритетности	Закон «Об образовании» № 319-III от 27.07.2007	Подушевое финансирование не покрывает инклюзию, нет связи с соцбизнесом	Пересмотреть подушевое финансирование с учётом инклюзии, увязать с соцпредпринимательством
6	Недостаточная регламентация налогового законодательства	Налоговый кодекс, ст. 290 п.2	Льгота по КПП требует ≥ 90 % доходов от «основного образования», инклюзивные услуги не считаются	Приравнять тьюторство, коррекцию и т.п. к образовательным услугам или ввести отдельную льготу
7	Недостаточная регламентация налогового законодательства	Налоговый кодекс, ст. 394 п.1 подп.1	Льгота по НДС только на «основное» образование → инклюзивные услуги выпадают	Приравнять инклюзивные услуги к образовательным для НДС или ввести отдельную льготу
<i>Примечание – составлено автором на основе системного анализа нормативных правовых актов Республики Казахстан (см. список литературы, пп. 31-33).</i>				

Полученные результаты согласуются с положениями научных работ, в которых подчёркиваются следующие ключевые тенденции:

- фрагментарность нормативного регулирования социального предпринимательства (Жумадилов и Майшекина, 2023);
- отсутствие адаптированных инструментов поддержки (Смагулова, 2024);
- ограниченность ресурсного обеспечения (Турлубекова и Бугубаева, 2021);
- необходимость межведомственной координации (Нурланова и Чункурова, 2021).

Проведённое исследование нормативной базы позволило выделить комплекс структурных ограничений, влияющих на развитие инклюзивных школ как потенциальных субъектов социального предпринимательства:

- отсутствие нормативно закреплённого приоритета инклюзивного обучения;
- декларативность ряда положений при отсутствии механизмов реализации;
- отсутствие налоговых стимулов;
- неопределённость правового регулирования инвестиций, спонсорства и благотворительного финансирования;
- фрагментарность кадрового регулирования;
- недостаточная регламентация требований инфраструктурной доступности.

Указанные факторы подчёркивают необходимость системного совершенствования правового регулирования для формирования устойчивых условий функционирования инклюзивных школ.

Заключение

Проведённое исследование показало, что действующая нормативная база Республики Казахстан формирует лишь частично благоприятные условия для развития инклюзивных школ и не обеспечивает их полноценного функционирования как субъектов социального предпринимательства. Нормативные положения об инклюзивности распределены фрагментарно, не согласованы между собой и не содержат механизмов реализации, что снижает их практическую эффективность.

Анализ нормативных актов позволил выделить ключевые структурные ограничения: отсутствие закреплённого приоритета инклюзивного обучения, декларативность норм без

процедур исполнения, отсутствие налоговых стимулов, правовая неопределённость в вопросах инвестиций и спонсорской поддержки, фрагментарность регулирования кадровых вопросов и недостаточная регламентация требований инфраструктурной доступности. Эти дефициты указывают на необходимость формирования более целостной и функциональной нормативной модели.

По итогам исследования определены основные направления совершенствования законодательства: институционализация приоритета инклюзии, разработка механизмов реализации правовых норм, введение налоговых и инвестиционных стимулов, обновление требований доступности и укрепление кадровой поддержки. Реализация этих мер позволит сформировать устойчивые правовые условия развития инклюзивных школ и повысить эффективность системы инклюзивного образования в Казахстане.

Благодарности

Автор выражает благодарность преподавательскому составу Almaty Management University за консультации и вклад в формирование профессиональных знаний.

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Список литературы

1. Акынбекова, Д. Н. (2022). Развитие инклюзивного предпринимательства в мире и Казахстане. URL: <https://auezov.edu.kz/media/attachments/2022/04/12/21-177-184.pdf> (дата обращения: 07.12.2025).
2. Атанасова, А. А. (2025). Размышления о книге Рашиды Л. Уивер «Социальное предпринимательство. Практическое руководство». Векторы благополучия: экономика и социум, 53(1), 215-223.
3. Баттахов, П. П. (2023). Современное состояние и правовое регулирование социального предпринимательства в Казахстане, Белоруссии и России. Аграрное и земельное право, 4(220), 109-112.
4. Беспалый, С. В. (2021). Развитие социального предпринимательства в Казахстане: анализ и факторы. Business and Administration: Problems and Solutions, 5(140), 44-53.
5. Васюнина, М. Л. (2020). К вопросу о признаках социального предпринимательства: научная дискуссия и правовое регулирование. Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика, 3, 182-199.
6. Жумадилов, А. К., Майшекина, Э. С. (2023). Правовое обеспечение социального предпринимательства в Республике Казахстан. Вестник ЕНУ им. Л.Н. Гумилёва. Серия: Право, 2(143), 126-134.
7. Казакова, Е. Б. (2022). Социальное предпринимательство и его развитие в современных условиях. Право и государство: теория и практика, 6(210), 70-73. https://doi.org/10.47643/1815-1337_2022_6_70.
8. Касымова, С. М. (2023). Инклюзивное образование и его экономическая эффективность. Вестник Ошского государственного университета, 3, 91-101. https://doi.org/10.52754/16948610_2023_3_11.
9. Мотуренко, С. М. (2022). Правовое регулирование социального предпринимательства в России: основные аспекты. Право и государство: теория и практика, 12(216), 207-210. https://doi.org/10.47643/1815-1337_2022_12_207.
10. Муканова, М. А. (2024). Особенности социального предпринимательства Республики Казахстан как фактор устойчивого развития. Экономика и общество, 10, 37-47.
11. Морозова, Е. А., Ларин, С. С. (2024). Виды и формы социального предпринимательства. Экономика. Информатика, 51(4), 814-823. <https://doi.org/10.52575/2687-0932-2024-51-4-814-823>.
12. Погодина, Т. В. (2025). Социально-ответственное инвестирование и его влияние на достижение целей стратегического развития компаний. Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право, 35(2), 267-275. <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2025-35-2-267-275>.

13. Притворова, Т. П., Гелашвили, Н. Н., Жуманова, Б. К. (2019). Социальное предпринимательство в Республике Казахстан: проблемы и перспективы развития. Креативная экономика, 13(2), 231-238. <https://doi.org/10.18334/ce.13.2.39919>.
14. Синкевич, Ж. В. (2021). Правовые принципы социального предпринимательства. Часть 1. Вопросы частного права, 4, 80-110.
15. Спанова, Б. К., Магда, Р. (2018). Эффективные практики государственной поддержки социального предпринимательства в мировой экономике. Вестник Карагандинского университета. Серия «Экономика», 3(91), 46-57.
16. Суева, Ю. В. (2016). Социальное предпринимательство как инструмент повышения эффективности решения социальных проблем. Российское предпринимательство, 17(6), 799-810. <https://doi.org/10.18334/rp.17.6.35067>.
17. Терзиев, В. К. и др. (2024). Создание аналитической модели для изучения социального предпринимательства. Экономика и социум: современные модели развития, 14(2), 91-112.
18. Тожибоева, Г. Р., Нисамбекова, С. (2021). Инклюзивное образование в условиях современной образовательной среды. Academic Research in Educational Sciences, 2(4), 1436–1442. ISSN 2181-1385.
19. Трутаева, А. В. (2023). Ориентиры социальной инклюзии. Право и государство: теория и практика, 2(218), 61-63. https://doi.org/10.47643/1815-1337_2023_2_61.
20. Турлубекова, М. Б., Бугубаева, Р. О. (2021). Инклюзивное образование в Казахстане: анализ процесса организации и возможности дальнейшего развития. Central Asian Economic Review.
21. Федотов, С. Н., Шевченко, С. А., Кузьмина, Е. В. (2024). Инклюзивное предпринимательство: сущность понятия, характерные признаки и возможности для повышения конкурентоспособности организации. Экономика и бизнес: теория и практика, 5-2(111), 176-180. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-5-2-176-180>.
22. Чепуренко, А. В. (2024). Введение к специальному разделу «Предпринимательство — контексты и горизонты». Форсайт, 18(4), 6-7.
23. Шихалиева, Д. С. (2023). Инклюзивное предпринимательство как вектор развития бизнеса. Путеводитель предпринимателя, 16(1), 61-67. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-1-61-67>.
24. Приказ Министра просвещения Республики Казахстан. (2022). Об утверждении Типовых правил деятельности организаций образования соответствующих типов и видов, за исключением организаций высшего и послевузовского образования № 385 от 31 августа 2022 года.
25. Закон Республики Казахстан. (2002). О правах ребёнка в Республике Казахстан № 345-ІІ от 08.08.2002.
26. Закон Республики Казахстан. (2002). О социальной и медико-педагогической коррекционной поддержке детей с ограниченными возможностями № 343-ІІ от 11.07.2002.
27. Закон Республики Казахстан. (2007). Об образовании № 319-ІІІ от 27.07.2007.
28. Кодекс Республики Казахстан. (2015). Предпринимательский кодекс Республики Казахстан (в ред. 2025).
29. Кодекс Республики Казахстан. (2017). О налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый кодекс) № 120-ІІІ от 25.12.2017.
30. Постановление Правительства Республики Казахстан. (2016). О некоторых вопросах реализации государственной поддержки инвестиций № 13 от 14.01.2016.
31. Постановление Правительства Республики Казахстан. (2024). Об утверждении Концепции инклюзивной политики в Республике Казахстан на 2025-2030 годы № 1143 от 30.12.2024.
32. Приказ и.о. Министра экономического развития и торговли Республики Казахстан. (2010). Об утверждении Требований к разработке или корректировке, а также проведению необходимых экспертиз технико-экономического обоснования инвестиционного проекта для предоставления государственных гарантий № 136 от 06.08.2010.

33. Приказ Министерства национальной экономики Республики Казахстан. (2023). Об утверждении Правил ведения реестра субъектов социального предпринимательства № 140 от 17.07.2023.

34. Приказ Министерства образования и науки Республики Казахстан. (2022). Об утверждении Правил оценки особых образовательных потребностей № 4 от 12.01.2022 (в ред. от 06.05.2025 № 104).

35. Tengrinews.kz. (2023, 1 июня). Сколько детей проживает в Казахстане. URL: https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/skolko-detey-projivaet-v-kazahstane-500770/ (дата обращения: 08.12.2025).

36. КР.КЗ. (2023, 1 июня). В Казахстане насчитывается более 5,5 млн детей. URL: <https://www.kp.kz/online/news/5296561/> (дата обращения: 08.12.2025).

37. Zakon.kz. (2023, 27 апреля). Разные, но равные: как и кто в Казахстане помогает детям с особыми потребностями. URL: <https://www.zakon.kz/sobytiia/6389267-raznye-no-ravnye-kak-i-kto-v-kazahstane-pomogayut-detyam-s-osobymi-potrebnostyami.html> (дата обращения: 08.12.2025).

Биография автора:

Черниязова Динара Раульевна – магистрант 2 курса образовательной программы «Юриспруденция» (научно-педагогическое направление), Almaty Management University (г. Алматы, Республика Казахстан, эл. почта: dcherniyazova@gmail.com).

Абдиманапова Дильназ Дильмуратовна
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
e-mail: abdimanapova.dilnaz@gmail.com

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ LEAN LOGISTICS В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКИХ КОМПАНИЙ

Аннотация. В условиях углубления глобализации и повышенной нестабильности международных цепей поставок транспортно-экспедиторские компании сталкиваются с жёсткой конкуренцией и растущими ожиданиями клиентов по скорости, надёжности и качеству логистического обслуживания. Это делает особенно актуальным поиск эффективных способов оптимизации деятельности, одним из которых выступает концепция бережливой логистики (Lean Logistics). Внедрение lean-инструментов в экспедиторской практике требует тщательной адаптации с учётом преобладания сервисных и координационных операций, а также сильной зависимости от внешних участников цепи поставок. Заключительная часть статьи посвящена обоснованию того, что комплексное и адаптированное применение инструментов Lean Logistics в деятельности транспортно-экспедиторских компаний способствует не только сокращению различных видов потерь, но и обеспечивает повышение общей эффективности, прозрачности и устойчивости логистических процессов.

Ключевые слова: Lean Logistics; бережливая логистика; транспортно-экспедиторская компания; логистические бизнес-процессы; эффективность логистической деятельности; цепи поставок.

Абдиманапова Дильназ Дильмуратовна
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
e-mail: abdimanapova.dilnaz@gmail.com

КӨЛІК-ЭКСПЕДИТОРЛЫҚ КОМПАНИЯЛАР ҚЫЗМЕТІНДЕ LEAN LOGISTICS ҚҰРАЛДАРЫН ҚОЛДАНУ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ

Аңдатпа. Жаһандандудың тереңдеуі және халықаралық жеткізу тізбектерінің тұрақсыздығының артуы жағдайында көлік-экспедиторлық компаниялар қатаң бәсекелестікке және клиенттердің логистикалық қызметтің жылдамдығына, сенімділігіне және сапасына деген өсіп келе жатқан талаптарына тап болуда. Бұл қызметті оңтайландырудың тиімді тәсілдерін іздеуді ерекше өзекті етеді, олардың бірі — ұқыпты логистика (Lean Logistics) тұжырымдамасы. Экспедиторлық тәжірибеде lean-құралдарды енгізу қызметтік және үйлестіру операцияларының басым болуын, сондай-ақ жеткізу тізбегінің сыртқы қатысушыларына жоғары тәуелділікті ескере отырып мұқият бейімдеуді талап етеді. Мақаланың қорытынды бөлімінде Lean Logistics құралдарын кешенді және бейімделген түрде қолдану көлік-экспедиторлық компаниялар қызметінде әртүрлі шығындарды қысқартумен қатар, логистикалық процестердің жалпы тиімділігін, ашықтығын және тұрақтылығын арттыратыны негізделеді.

Түйін сөздер: Lean Logistics; ұқыпты логистика; көлік-экспедиторлық компания; логистикалық бизнес-процестер; логистикалық қызмет тиімділігі; жеткізу тізбектері.

Abdimanapova Dilnaz
Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan
e-mail: abdimanapova.dilnaz@gmail.com

FEATURES OF APPLYING LEAN LOGISTICS TOOLS IN THE ACTIVITIES OF FREIGHT FORWARDING COMPANIES

Abstract. In the context of deepening globalization and increasing instability of international supply chains, freight forwarding companies face intense competition and growing customer expectations regarding the speed, reliability, and quality of logistics services. This makes the search for

effective ways to optimize operations particularly relevant, one of which is the concept of Lean Logistics. The implementation of lean tools in forwarding practice requires careful adaptation, taking into account the predominance of service and coordination operations, as well as a strong dependence on external participants in the supply chain. The final part of the article substantiates that the comprehensive and adapted application of Lean Logistics tools in the activities of freight forwarding companies contributes not only to the reduction of various types of losses but also ensures an increase in overall efficiency, transparency, and sustainability of logistics processes.

Keywords: Lean Logistics; freight forwarding company; logistics business processes; efficiency of logistics activities; supply chains.

Введение

В тенденции усложнения структуры международных цепей поставок транспортно-экспедиторские компании сталкиваются с возрастающими требованиями к оперативности, стабильности и общему качеству предоставляемых логистических услуг. Обострение конкурентной борьбы на рынке транспортно-экспедиторских услуг, повышенная волатильность внешней среды, а также постоянный рост затрат на транспортировку и обработку грузов вынуждают участников рынка активно искать современные методы повышения эффективности своей логистической деятельности. В этом контексте особое значение приобретает концепция бережливой логистики (Lean Logistics), которая направлена на минимизацию потерь и рационализацию ключевых бизнес-процессов.

Бережливая логистика представляет собой логическое продолжение идей бережливого производства, перенесенных и адаптированных к специфике логистических операций, и управления цепями поставок в целом. При этом основная масса исследований по данной тематике традиционно ориентирована на производственный сектор, тогда как особенности транспортно-экспедиторской деятельности с ее высокой долей сервисных операций и сильной зависимостью от внешних участников и условий изучены заметно слабее [1].

Транспортно-экспедиторские компании играют центральную роль в обеспечении международных перевозок, выступая координаторами между различными сторонами: перевозчиками, операторами складов, таможенными службами и конечными клиентами. Многозвенность таких взаимодействий и большое количество задействованных операций существенно увеличивают риски возникновения различных видов потерь, что напрямую сказывается на сроках доставки и воспринимаемом уровне сервиса [2]. Поэтому внедрение инструментов бережливой логистики в экспедиторской практике требует тщательной адаптации с учетом уникальных характеристик бизнес-процессов именно этого сегмента.

Цель статьи заключается в анализе особенностей внедрения и использования инструментов Lean Logistics в работе транспортно-экспедиторских компаний. Для реализации этой цели планируется решить ряд задач: определить основное содержание и принципы концепции бережливой логистики; обобщить и классифицировать ключевые инструменты lean-подхода в логистике; выявить специфику и возможные направления их применения в деятельности экспедиторских компаний.

Научная новизна работы состоит в систематизации и обобщении существующих подходов к использованию lean-инструментов с акцентом на специфику транспортно-экспедиторских компаний как преимущественно сервис-ориентированных звеньев логистических цепей.

Практическая ценность исследования заключается в том, что сформулированные выводы и рекомендации могут быть использованы транспортно-экспедиторскими компаниями для оптимизации своих логистических процессов и повышения общей операционной эффективности.

Методологическая база исследования опирается на ключевые положения концепции бережливой логистики, а также на современные подходы к управлению логистическими бизнес-процессами, изложенные в работах как зарубежных авторов. Работа выполнена в теоретико-аналитическом ключе и ориентирована на раскрытие специфики внедрения инструментов Lean Logistics в повседневную практику транспортно-экспедиторских компаний.

Объектом исследования выбрана логистическая деятельность транспортно-экспедиторских компаний, которая включает организацию, координацию и обеспечение грузоперевозок в рамках внутренних и международных цепей поставок.

Предметом исследования стали инструменты бережливой логистики и особенности их интеграции в логистические бизнес-процессы экспедиторских организаций.

Для проведения исследования применялись: анализ литературы, сравнение разных точек зрения, а также классификация и обобщение полученных данных

Эти методы в комплексе позволили не только систематизировать инструментарий бережливой логистики, но и оценить его сильные стороны и возможные ограничения именно в контексте транспортно-экспедиторского бизнеса.

Обзор литературы

Логистика как научная дисциплина и практическая деятельность прошла несколько ключевых стадий развития. На начальных этапах она воспринималась преимущественно как вспомогательная функция, сосредоточенная в основном на организации перевозок и хранении грузов как, писали Bowersox, D. J., & Closs, D. J. со временем фокус сместился в сторону комплексного управления материальными, информационными и финансовыми потоками внутри единой системы [3]

Основы бережливого производства были заложены в рамках японской производственной системы, где Т. Оно акцентировал внимание на полном устранении любых видов потерь, не приносящих ценности конечному потребителю. Позже применение lean-инструментов в сфере услуг, включая транспортно-экспедиторскую отрасль, активно обсуждается в контексте сервисной логистики и управления цепями поставок, указывает, что успех сервисных компаний во многом зависит от умения выстраивать гибкие и надежные процессы, полностью ориентированные на запросы клиентов [4].

Многие работы анализируют отдельные инструменты бережливой логистики, среди которых картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping), стандартизация операций, визуальное управление и практика непрерывных улучшений (Kaizen). Российские авторы отмечают, что эти методы помогают обнаруживать bottlenecks в логистических процессах и существенно снижать операционные потери.

Обзор существующих публикаций показывает, что большая часть исследований охватывает либо общие аспекты Lean Logistics, либо применение отдельных инструментов в производстве и на складах. При этом комплексное использование lean-подходов именно в транспортно-экспедиторских компаниях остается недостаточно проработанным и систематизированным. Этот пробел в научных знаниях подчеркивает актуальность и новизну настоящего исследования.

Специфика логистических бизнес-процессов транспортно-экспедиторских компаний

Транспортно-экспедиторские компании занимают особое место в цепях поставок они выступают в роли сервисных координаторов, отвечающих за организацию перевозок, сопровождение грузов и взаимодействие всех участников процесса. В отличие от производственных предприятий, где главную роль играют материальные потоки, здесь преобладают информационные и управленческие процессы. Именно эта особенность во многом определяет, как и какие инструменты бережливой логистики здесь применимы.

К основным логистическим процессам экспедиторских компаний относятся: разработка маршрутов, подбор перевозчиков, подготовка транспортных и таможенных документов, отслеживание сроков доставки, постоянный обмен информацией с клиентами и партнёрами. Большое количество операций и вовлечённых сторон заметно повышает риск появления потерь задержек, ошибок в документах, лишних согласований, недопонимания между участниками [5]

Многие авторы отмечают, что классические методы управления логистикой часто оказываются недостаточно чувствительными к таким потерям. Поэтому использование концепции Lean Logistics выглядит особенно оправданным, но с обязательным учётом сервисной специфики экспедиторской работы, и большую роль играет стандартизация процессов. Она помогает сократить количество ошибок при работе с клиентами и контрагентами, делает операции более предсказуемыми. Исследователи особо подчёркивают,

что стандартизация в сочетании с визуализацией процессов заметно повышает прозрачность и упрощает контроль [6].

Наиболее подходящие инструменты Lean Logistics и возможные направления их адаптации для экспедиторских компаний приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Адаптация инструментов Lean Logistics

Инструменты Lean Logistics	Направление адаптации	Ожидаемый эффект
Value Stream Mapping	Анализ материальных и информационных потоков	Сокращение времени обработки заказов
Kaizen	Вовлечение персонала в улучшение сервисных процессов	Повышение качества обслуживания
5S	Организация рабочих мест и цифровых данных	Снижение операционных ошибок
Стандартизация процессов	Унификация процедур экспедирования	Повышение управляемости процессов
Визуальный менеджмент	Контроль статуса перевозок и заказов	Повышение прозрачности логистики
<i>Примечание – составлено автором на основе источника (Кузнецов, В. П. 2019)</i>		

В научной литературе эффективность работы транспортно-экспедиционных компаний обычно оценивают через три главных показателя: общий уровень логистических затрат, точность соблюдения сроков доставки и качество обслуживания клиентов. В условиях жёсткой конкуренции и постоянных сбоях в цепочках поставок поддерживать разумный баланс между этими тремя аспектами превращается в одну из ключевых стратегических задач. Именно здесь концепция Lean Logistics выходит за рамки простого сокращения расходов и становится полноценным системным подходом к повышению эффективности процессов и организации в целом.

Lean Logistics – это перенесение идей бережливого производства в сферу логистики и управления цепями поставок. Основа этой концепции лежит в производственной системе Toyota (Lean Manufacturing). Главное внимание уделяется поиску и устранению всех видов потерь, которые не добавляют ценности для клиента, а также выравниванию потоков, приведению процессов к единому стандарту и постоянному улучшению (Kaizen).

В экспедиционной деятельности применение Lean имеет свою специфику из-за сервисного характера услуги и очень высокой сложности координации. В отличие от завода здесь нет физического производства. экспедитор управляет потоками информации, транспорта, документов и взаимодействием множества сторон. Поэтому к основным потерям относят:

- лишние простои транспорта и накопление ненужных запасов;
- неоптимальные маршруты и порожние пробеги;
- затягивание документооборота и согласований;
- дублирование одних и тех же действий;
- ошибки при обработке заказов, которые потом приводят к жалобам и дополнительным расходам.

Внедрение Lean-подхода меняет систему управления экспедиторской компанией по нескольким важным направлениям.

Первое – снижение затрат через ликвидацию бесполезных операций. Анализ процессов (value stream mapping) помогает быстро находить узкие места в обработке заявок, планировании маршрутов и работе с перевозчиками. Ускорение движения информации и сокращение времени на обработку одного заказа заметно уменьшает административные и транзакционные расходы.

Второе – рост надёжности и соблюдение сроков. Благодаря стандартизации процедур, чётким контрольным точкам и визуализации процессов сильно снижается разброс в сроках выполнения. Это особенно ценно в экспедировании, где задержки чаще всего возникают из-за

несогласованности действий разных участников цепочки. Lean делает поток заказов более предсказуемым и синхронизированным.

Третье – заметное улучшение клиентского сервиса. В Lean ценность определяет клиент. Для экспедитора это значит: прозрачность статуса груза в реальном времени, быстрая обратная связь, готовность быстро менять маршрут и максимальное снижение вероятности сбоев. Бережливый подход помогает выстроить сервис, который предупреждает проблемы, а не исправляет их постфактум.

Четвёртое – повышение прозрачности и управляемости. Введение правильных показателей (время цикла, процент пустых пробегов, уровень сервиса, доля отклонений от плана) переводит компанию с реактивного управления на проактивное. Именно такая база позволяет постоянно улучшать процессы и закреплять культуру непрерывных изменений.

В итоге Lean Logistics для транспортно-экспедиционных компаний – это не просто набор методов экономии, а целостная управленческая философия. Она направлена на системное повышение эффективности через оптимизацию потоков, уменьшение нестабильности процессов и максимальную ориентацию на клиента. Особенность её применения в экспедировании. акцент на информационные и координационные потоки, сильная зависимость от внешних партнёров и необходимость синхронизировать действия десятков участников цепи.

Поэтому переход на Lean в этой сфере не сводится к урезанию расходов. Он создаёт принципиально новую модель управления более устойчивую, прозрачную и способную обеспечивать долгосрочное конкурентное преимущество компании. Также подтверждается мнение ряда зарубежных авторов, что значительная часть потерь возникает не при самой перевозке, а на этапах планирования, согласования и обмена информацией [7] Для экспедиторов это особенно актуально, потому что их работа строится в основном вокруг координации и управления сервисными процессами, а не вокруг физического контроля над грузом

Сравнение разных подходов показывает: хотя инструменты Lean Logistics носят универсальный характер, их внедрение в экспедиторских компаниях всегда требует адаптации. Нужно учитывать сервисную природу бизнеса, сильную зависимость от внешних партнёров и невозможность полностью контролировать всю цепь поставок. Таким образом, данное исследование дополняет существующие работы, делая акцент на необходимости гибкого и комплексного подхода к применению lean-инструментов именно в транспортно-экспедиционной сфере.

Заключение

Цель исследования заключалась в изучении особенностей применения инструментов Lean Logistics в работе транспортно-экспедиционных компаний. Для её достижения были использованы анализ и обобщение научных источников, системный и процессный подходы, а также сравнение и систематизация материала.

В результате установлено, что бережливая логистика действительно помогает повысить эффективность экспедиторской деятельности за счёт устранения потерь времени, ресурсов и информации. Наибольший эффект здесь дают такие инструменты, как картирование потоков создания ценности, стандартизация процессов, практика непрерывных улучшений (Kaizen) и визуальный менеджмент при условии, что они ориентированы на сервисные и координационные операции.

Основные выводы можно свести к трём пунктам:

1. применение Lean Logistics в экспедиторских компаниях требует серьёзной адаптации классических инструментов с учётом сервисной специфики процессов;
2. эффективность бережливой логистики здесь измеряется не только экономией затрат, но и ростом качества сервиса, прозрачности и скорости выполнения задач;
3. комплексное использование lean-инструментов повышает общую устойчивость цепей поставок.

Полученные результаты могут послужить основой для дальнейшей работы по оптимизации бизнес-процессов в транспортно-экспедиционных компаниях, а также для создания практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности их логистической деятельности.

Список литературы

1. Tairova M.M. Hamidov M.E. (2017). The main kinds and types of logistics strategies. Cyberleninka. <https://cyberleninka.ru/article/n/the-main-kinds-and-types-of-logistics-strategies>
2. Сергеев, В. И. (2018). Управление цепями поставок в международной логистике. Юрайт. 480 с.
3. Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (2015). Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process. McGraw-Hill. 412 p.
4. Ohno, T. (1988). Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Productivity Press. 176 p.
5. Кузнецов, В. П. (2019). Применение принципов бережливого производства в логистике. Вестник транспорта, 6, 62–68.
6. Садовникова, Н. А. (2020). Lean-подход в управлении логистическими процессами. Экономика и управление, 3, 25–30.
7. Christopher, M. (2016). Logistics & Supply Chain Management. Pearson Education. 312 p.

Биография автора:

Абдиманапова Дильназ Дильмуратовна – магистрант образовательной программы «Логистика» (научно-педагогическое направление), Almaty Management University (г. Алматы, Республика Казахстан, эл. почта: abdimanapova.dilnaz@gmail.com).

Әлібек Мерует
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
e-mail: 263196@almau.edu.kz

ПРАВОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ДОГОВОРА ТРАНСПОРТНОЙ ЭКСПЕДИЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ С УЧЁТОМ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ

Аннотация. Статья посвящена всестороннему анализу правовых вопросов регулирования контрактов на перевозку грузов в Республике Казахстан и оценке возможностей по совершенствованию этого института с учётом современных международных логистических стандартов. В статье рассматриваются основные нормативные акты национального права, регулирующие деятельность грузовых перевозчиков, выявляются противоречия и пробелы, влияющие на качество правоохранительных органов и стабильность договорных отношений. Особое внимание уделяется сравнительному анализу законодательства Казахстана и зарубежных правовых систем, включая правила FIATA, европейские нормы мультимодальных перевозок и международные конвенции, регулирующие ответственность экспедиторов. На основе теоретических подходов и изучения текущей практики предлагаются направления модернизации законодательства Казахстана, включая цифровизацию управления документами, уточнение статуса экспедиторов, интеграцию требований к ответственности и гармонизацию с международными логистическими стандартами. Полученные результаты могут быть использованы в научных исследованиях и для улучшения транспортной политики.

Ключевые слова: Логистика; ответственность экспедитора; международные стандарты; мультимодальные перевозки; FIATA; Казахстан.

Meruet Alibek
Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan
e-mail: 263196@almau.edu.kz

LEGAL PROBLEMS OF REGULATING FREIGHT FORWARDING CONTRACTS IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT CONSIDERING INTERNATIONAL STANDARDS

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the legal issues related to the regulation of freight forwarding contracts in the Republic of Kazakhstan and evaluates possible directions for improving this institution in line with modern international logistics standards. The study examines the main national legal acts governing freight forwarding activities, identifying contradictions and gaps that affect law enforcement quality and the stability of contractual relations. Special attention is paid to a comparative analysis of Kazakhstan's legislation with foreign legal systems, including FIATA rules, European multimodal transport regulations, and international conventions governing the liability of freight forwarders. Based on theoretical approaches and current practice, proposals are developed to modernize Kazakhstan's legislation, including digitalization of document management, clarification of the forwarder's legal status, integration of liability requirements, and harmonization with international logistics standards. The results may be used for academic research and for improving national transport policy.

Keywords: Logistics; forwarder's liability; international standards; multimodal transport; FIATA; Kazakhstan.

Әлібек Мерует
Almaty Management University, Алматы қ., Қазақстан
e-mail: 263196@almau.edu.kz

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ КӨЛІК-ЭКСПЕДИЦИЯ ШАРТЫНЫҢ КҰҚЫҚТЫҚ РЕТТЕЛУІНДЕГІ МӘСЕЛЕЛЕР ЖӘНЕ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ СТАНДАРТТАРДЫ ЕСКЕРЕ ОТЫРЫП ОНЫ ЖЕТІЛДІРУ БАҒЫТТАРЫ

Аннотация. Мақала Қазақстан Республикасында көлік-экспедиция шарттарын құқықтық реттеу мәселелеріне жан-жақты талдау жасауға арналған. Жұмыста ұлттық заңнамада жүк тасымалдауды ұйымдастыруға қатысты негізгі нормативтік актілер қарастырылып, құқық қолдану тәжірибесіне және шарттық қатынастардың тұрақтылығына әсер ететін қайшылықтар мен олқылықтар анықталады. Сондай-ақ Қазақстанның құқықтық реттелуі шетел мемлекеттерінің жүйелерімен салыстырмалы түрде талданады, оның ішінде FIATA қағидалары, Еуропаның мультимодальды тасымал нормалары және экспедитордың жауапкершілігін реттейтін халықаралық конвенциялар қарастырылады. Теориялық тұжырымдамалар мен қазіргі тәжірибені зерделеу негізінде құжат айналымын цифрландыру, экспедитор мәртебесін нақтылау, жауапкершілік талаптарын жүйелеу және халықаралық логистикалық стандарттармен үйлестіру бойынша Қазақстан заңнамасын жетілдіру бағыттары ұсынылады. Алынған нәтижелер ғылыми зерттеулер мен көлік саясатын дамытуға қолдануға мүмкіндік береді.

Түйінді сөздер. Логистика; экспедитордың жауапкершілігі; халықаралық стандарттар; мультимодальды тасымал; FIATA; Қазақстан.

Введение

Развитие современной транспортной и логистической инфраструктуры в Казахстане напрямую связано с качеством правового регулирования договорных отношений в области экспедиторской деятельности. Экспедиторские услуги имеют стратегическое значение в контексте роста транзитного потенциала страны, расширения участия в международных транспортных коридорах и укрепления внешнеторговых потоков. Контракт по экспедиторской деятельности — это основной юридический механизм, обеспечивающий организацию, поддержку и оптимизацию товаров в логистической цепочке. Однако действующее правовое регулирование этого договора в Республике Казахстан отражает ряд противоречий, пробелов и несоответствий с глобальными требованиями. Именно эта ситуация определяет важность темы статьи и необходимость её всестороннего научного анализа [1].

Значение исследования зависит от нескольких ключевых факторов. Во-первых, национальное законодательство лишь частично адаптировано к действующим международным стандартам экспедиторской перевозки, включая регламенты FIATA, Европейские стандарты мультимодального транспорта и рекомендации соответствующих международных организаций. Во-вторых, в правоохранительной практике Казахстана отсутствует единый подход к определению обязанностей экспедитора, определению объёма его ответственности, регулированию электронных транспортных документов и установлению стандартов качества экспедиторских услуг. В-третьих, в рамках цифровизации экономики и внедрения новых логистических решений необходимо обновить правовые механизмы регулирования экспедиторских отношений, поскольку они не отражают динамику современных бизнес-моделей в транспортном секторе [9].

Проблема исследования — система правовых норм, регулирующих контракты на экспедиторские перевозки, а также соответствующие положения международных правовых актов и единых логистических стандартов. Цель исследования — изучать социальные отношения, возникающие в ходе предоставления экспедиторских услуг в рамках грузовых перевозок.

Задачами статьи предоставить всесторонний анализ правовых вопросов регулирования контрактов на перевозки грузов в Республике Казахстан и выявить направления совершенствования национального законодательства с учётом международных подходов. Для достижения этой цели исследование направлено на решение следующих задач: выявление пробелов и противоречий в правовом регулировании экспедиционной деятельности; анализ ответственности грузоперевозчика в национальной и зарубежной доктрине; сравнение опыта Казахстана с международными моделями; оценить возможности использования цифровых инструментов и электронных документов в быстрых отношениях.

Методологическая основа включает общие методы научного анализа и синтеза, правовые и сравнительно-правовые методы, позволяющие сравнивать содержание национального законодательства с международными стандартами экспедиторской деятельности. Также

используется структурный метод, предназначенный для определения взаимосвязей между нормами различных отраслей права, регулирующих логистическую деятельность. Такой подход обеспечивает объективность и полноту исследований, а также позволяет делать выводы на основе опыта.

Таким образом, введение закладывает теоретическую основу для дальнейших исследований и демонстрирует необходимость проведения комплексного литературного обзора, который определяет уровень изучения темы, выявляет научные пробелы и улучшает правовое регулирование контрактов экспедиторской перевозки в Казахстане.

Литературный обзор

Научная литература по правовому регулированию Института транспортных экспедиций значительно расширилась в последние годы. Поскольку глобализация логистики, рост мультимодальных перевозок и постоянное обновление международных правовых стандартов потребовали более глубокого изучения правовой природы экспедиционной деятельности. Анализ литературы показывает, что основные научные работы в этой области можно разделить на четыре направления: отечественный нормативно-правовой анализ; исследования ответственности экспедитора; международное право и стандарты FIATA; также работы, направленные на анализ влияния цифровизации и оборота электронных документов.

Перед началом литературного обзора следует отметить, что тема недостаточно развита в науке. Хотя многие исследования рассматривали отдельные аспекты экспедиционной деятельности, мало работ, проводивших всесторонний правовой анализ законодательства Казахстана по сравнению с международными стандартами. Задача этого обзора — оценить существующие научные данные, указать на недостатки и обосновать актуальность и необходимость статьи.

Обзор отечественных научных работ:

Работы казахстанских правоведов в основном направлены на анализ общих характеристик экспедиционного договора в гражданском праве. Например, Арыстан А., Татебаева Г. отмечают нерегулярность регулирования экспедиционной деятельности в законодательстве Казахстана и противоречия между нормами. Авторы отмечают, что поскольку обязанности и ответственность экспедитора не определены чётко, в практике правоохранительных органов существуют разные толкования [1].

Похожие выводы выражаются в работе Оспанов М.Т. Он пишет, что нормы ответственности по договору экспедиции в Казахстане несовместимы с правилами традиционных перевозок [2]. По его мнению, рассматривать экспедитора только как посредника не соответствует характеру современных логистических цепей.

Бекенова А. Ж., изучая расширенную роль экспедитора в мультимодальных перевозках, выделяет отсутствие концепции мультимодального экспедитора в национальном законодательстве как очень важный вопрос [3].

Айтмуханбетова К. и Сарсембаев Т. в ряде совместных исследований критикуют неполное применение стандартов FIATA в Казахстане, проводя сравнительный анализ с международными документами [4].

Вопрос цифровизации современной логистики также отражается в отечественных исследованиях. Например, Сарпеков Р.К. отмечает, что правовая основа для документации электронных грузов слаба [5].

Хотя работы этих авторов занимают важное место в отечественной науке, большинство из них рассматривают экспедиционную деятельность в узкой правовой системе, и относительно масштабные исследования по сравнению с международными логистическими стандартами недостаточны, подтверждает научную новизну статьи.

Анализ зарубежных научных работ:

Европейская школа наук оценивает правовую природу экспедиционной деятельности с новой точки зрения. В своём исследовании судья Эванс отмечает, что роль экспедитора в современной транспортной системе радикально изменилась [6]. Автор показывает, что задачи экспедитора не ограничиваются деятельностью агентства, но сегодня он стал человеком, который принимает логистические решения, планирует транспортную цепочку, управляет

рисками и иногда даже выполняет функции перевозчика. Работа Эванса научно демонстрирует необходимость расширения сферы ответственности экспедитора.

Гортон Л. глубоко анализирует вопрос ответственности экспедиторов в мультимодальных перевозках [7]. Исследователь демонстрирует сравнительные преимущества моделей «сетевой ответственности» и «единой ответственности». По его словам, ответственность экспедитора регулируется единым стандартом, а не индивидуально для каждого поколения транспортной цепочки, что повышает предсказуемость экспедиторских отношений. Эти выводы в работе Gorton важны для оценки регуляторных конфликтов в Казахстане, поскольку национальное законодательство не чётко устанавливает правовой статус мультимодального экспедитора.

Ряд других авторов изучают влияние цифровизации. Работа Малкольма Р. анализирует правовую природу цифровых платформ, электронных коносаментов и автоматизированных логистических систем [8]. По мнению автора, хотя обращение электронных документов стало главным требованием современной логистики, во многих странах юридическое регулирование этого процесса неполно. Это также верно в случае Казахстана: правовой статус электронных экспедиционных документов не определен чётко. Исследования Малкома позволяют выявить юридические пробелы в области цифровизации.

Ежегодные отчёты FIATA (2018–2023) содержат важную информацию о соблюдении международных экспедиторов единых стандартов (Годовой отчет FIATA, FIATA, 2018–2023). В этих отчетах рассматривается применение документов FBL [9], Кодекса профессиональной этики для экспедиторов и эволюция стандартов электронной логистики. Документы FIATA являются основной нормативной основой международного опыта. Отсутствие полного внедрения стандартов FIATA в Казахстане видно из сравнения с зарубежной литературой.

Также много исследований по азиатским странам. Работа Чэн С. анализирует правовой статус экспедиторов в Азии и выявляет, что правовое регулирование мультимодальных операторов напрямую влияет на безопасность логистических процессов [10]. Это показывает, что в странах, где границы ответственности между грузоотправителем и экспедитором чётко установлены, юридических споров будет меньше.

Американский исследователь Петерсон Д. оценивает системы управления рисками экспедиторов в международных перевозках [11]. Он выразил обеспокоенность безопасностью пассажиров. Учитывая, что в Казахстане нет правового регулирования экспедиторского страхования, этот сравнительный анализ важен.

Джейкобс М., анализируя структуру логистических цепочек в международной торговле, доказывает, что экспедитор является ключевым человеком, координирующим процесс перевозки [12]. Автор рассматривает экспедитора как «интегратора цепочки поставок». Эта точка зрения пока не утвердилась в Казахстане.

Сонг Й. демонстрирует важность цифровых коносаментов и технологии блокчейн в экспедиторских перевозках [13]. Его выводы подчёркивают необходимость юридического признания электронных документов.

Южнокорейский исследователь Ким Х. сравнивает международные стандарты ответственности экспедиторов и анализирует опыт Китая и Японии [14].

Все эти зарубежные работы показывают, что необходимо комплексное правовое регулирование деятельности экспедиторской деятельности, а роль и ответственность экспедитора должны быть пересмотрены из-за сложности современных логистических процессов. В случае Казахстана эти исследования актуальны, поскольку очевидно, что национальное законодательство не полностью охватывает международные стандарты.

Общие проблемы и научные пробелы в литературе:

В результате сравнительного анализа отечественной и зарубежной литературы были выявлены ряды общих проблем:

1. Юридические границы ответственности экспедитора определены не однозначно. Это ещё сложнее из-за того, что существует ряд законов.

2. Не существует единого юридического механизма для мультимодальных перевозок. В случае иностранных работников обязанности мультимодальных экспедиторов чётко определены.

3. Недостаточно иметь правовую основу для оцифровки. Правовой статус электронных документов не полностью установлен.

4. Стандарты FIATA не реализуются в национальном законодательстве. Высокие стандарты не служат основой для правового регулирования.

5. Сравнительный анализ Казахстана был изучен слабо. Большая часть литературы носит общий характер, и комплексные сравнительные исследования встречаются редко.

Эти недостатки определяются как научная проблема, и эта статья направлена именно на их устранение. Анализ литературы показывает, что эта тема исследования крайне актуальна в научном сообществе. Большинство рассматриваемых работ описывают экспедиционную деятельность с определённых аспектов, но вопрос создания правовой системы в соответствии с международными стандартами в случае Казахстана не был полностью изучен. Таким образом, данная статья служит основой для пересмотра места экспедиционного договора в национальном праве, анализа возможностей его гармонизации с международными нормами и предложения направлений по совершенствованию законодательства.

Методы

Методологическая часть данного исследования направлена на научный анализ правовой природы контракта экспедиторской деятельности, содержания норм, регулирующих экспедиционную деятельность в Республике Казахстан, и механизмов их сравнения с международной практикой. Сложный характер проблем, описанных в разделах «Введение» и «Литературный обзор», требует использования различных юридических, аналитических и сравнительных методов исследования. В этом разделе подробно описывается содержание используемых методов, логика их применения и влияние их результатов на цель исследования. Методологические подходы делятся на три основные группы:

- 1) методы формально-правового анализа;
- 2) сравнительные правовые методы;
- 3) логико-правовые и структурно-функциональные методы.

Эти три направления использовались как единая система и позволили глубоко и всесторонне раскрыть исследовательский вопрос.

Формально-правовые методы составляют основную основу исследования, поскольку правовой характер договора экспедиторского договора напрямую связан с его нормативным содержанием, границами обязательств и ответственности, правовым балансом между сторонами и структурой законодательства. Нормы, регулирующие экспедиционную деятельность в Республике Казахстан, делятся на несколько нормативных актов: Гражданский кодекс, Закон о транспорте [26], другие отраслевые акты и технические нормативные акты, касающиеся видов транспорта [27, 28, 29]. Такая многоуровневая и разрозненная правовая база позволяет оценивать совместимость норм только с помощью формально-правового анализа.

Сравнительно-правовые методы являются одной из важнейших частей этого исследования, поскольку экспедиционное законодательство Казахстана в некоторых аспектах отстает от международных стандартов. Анализ международных исследований, представленный в разделе «Литературный обзор», требовал использования сравнительных правовых методов, а в разделе «Методы» подробно объясняется научная логика этих методов.

Научная значимость сравнительных правовых методов заключается в том, что они позволяют обоснованно и объективно определить направления совершенствования законодательства Казахстана. Ведь целью исследования является разработка нормативных рекомендации с учётом международных стандартов — непосредственно на основе результатов этого сравнительного анализа.

Логико-правовые и структурно-функциональные методы

Методы, включённые в эту группу, позволяют определить правовой характер экспедиционного соглашения, систему обязательств между сторонами и логику правовых отношений. На этом этапе исследования рассматривались функции экспедитора, его правовой статус, структура ответственности и взаимосвязь правовых механизмов как логичная система.

Логический и юридический метод направлен на систематизацию юридической роли

экспедитора. В ходе анализа литературы было установлено, что большинство иностранных авторов описывают экспедитора как «интегратора цепочки поставок» или «логистического оператора». В законодательстве Казахстана таких понятий нет, и применимые нормы отражают деятельность экспедитора только на ограниченном уровне [25]. С помощью логических и юридических методов эти противоречия были проанализированы и доказана необходимость пересмотра конкретной правовой модели экспедитора.

Структурный и функциональный анализ позволил рассматривать все элементы правовых отношений в области экспедиторской деятельности как взаимосвязанную систему: стороны, их обязательства, механизмы ответственности, документацию, распределение рисков, страхование и использование цифровых инструментов. Этот метод показал, что дефекты системы правового регулирования связаны не только с отдельными нормами, но и с несовместимыми аспектами всей системы.

Результаты

На первом этапе формально-правового анализа правовые нормы структурно фрагментированы, определяются их положение, гипотеза и санкция. Такой подход позволил определить регулярность норм, описывающих правовой статус экспедитора: некоторые нормы отражают общее описание обязательств, другие содержат только требования к отдельным операциям. В результате стало ясно, что не существует системы, обеспечивающей существование правовой системы.

Во второй фазе были выявлены внутренние противоречия норм. Например, Гражданский кодекс описывает экспедитора как лицо, представляющее интересы клиента, но некоторые нормы отражают роль экспедитора как независимого оператора. Такие противоречия приводят к различным толкованиям применения закона. Формально-правовой анализ выявил суть этих противоречий и показал необходимость их сравнения с международной практикой.

На третьем этапе проверялась соответствие норм требованиям юридических методов. Действующее законодательство не полностью предусматривает использование электронных документов экспедитором, единую модель ответственности в мультимодальных перевозках, а также правовые механизмы управления рисками. Всё это подчёркивает необходимость новых законодательных предложений.

Формально-правовые методы выявили нормативные противоречия в этом исследовании и позволили оценить правовую структуру в области транспортной экспедиции. Этот метод лежит в основе теоретических результатов исследования.

На первом этапе сравнительного правового анализа изучались основные источники международного права: документы FIATA, правила FBL, стандарты мультимодальных перевозок Европейского союза, нормы международных коносаментов и экспедиционные правовые модели азиатских стран. Эти документы чётко определяют роль экспедитора. Например, правила FIATA устанавливают, что экспедитор не является посредником, а полноценным оператором транспортной цепи [24]. Такая привилегия не определена в законодательстве Казахстана.

Во втором этапе были составлены сравнительные таблицы. Таблицы демонстрируют сходства и различия между Казахстаном и международными моделями. Основные отличия следующие:

1. В международном праве статус мультимодального оператора ясен;
2. электронные коносаменты и e-FBL имеют юридическую силу;
3. Ответственность экспедитора регулируется «единой» моделью;
4. Механизмы управления рисками ясны, а страховая система эффективна.

Этот сравнительный анализ позволил прояснить слабые стороны системы правового регулирования в Казахстане.

В третьем этапе был проведен синтез результатов сравнения. В международной практике установлено, что экспедитор считается ответственным оператором логистических процессов, и в Казахстане он по-прежнему остаётся в роли посредника. Это различие было закреплено в методологии как один из основных аргументов в пользу модернизации права.

В ходе исследования было всесторонне проанализировано действующее правовое

регулирование контракта экспедитора в Республике Казахстан, выявлены его структурные и функциональные недостатки по сравнению с международными стандартами. Теоретические подходы, изложенные в предыдущих разделах, обеспечили точность и научную достоверность этих результатов. Основные результаты были сгруппированы по трём направлениям:

- 1) определение ненормативных пробелов,
- 2) сравнение с международным опытом,
- 3) Области, которые нужно улучшить.

Первая группа результатов описывает системные проблемы в национальном законодательстве. Хотя Гражданский кодекс определяет основную структуру экспедиционного контракта, объём его фактического применения не раскрывается полностью. Хотя права и обязанности экспедитора определены в индивидуальных нормах, нормы, определяющие ответственность сторон, не являются систематическими. Основным юридическим пробелом, выявленным в результате исследования, является неопределённость статуса экспедитора в мультимодальных перевозках. В действующем законодательстве экспедитор ограничен исключительно функцией посредника, а в международном праве он считается полностью ответственным оператором транспортной цепи [26].

Вторая группа результатов включает результаты сравнительного анализа с международным опытом. Стандарты FIATA, мультимодальные транспортные нормы Европейского Союза и азиатские логистические модели ясно показали расширенную юридическую роль экспедитора. Казахские стандарты не полностью соответствуют этим стандартам. В ходе исследования было отмечено, что правовая система стран, регулирующая ответственность экспедиторов по единой модели, достигла эффективной защиты логистических отношений и стабильности в правоохранительных органах.

Третья группа результатов выделила конкретные области, которые необходимо улучшить в правовой базе Казахстана. Они были:

1. Для повторного рассмотрения правового статуса истца,
2. Установление правового статуса электронного обращения документов,
3. Введение единой модели ответственности за мультимодальные перевозки,
4. Создать правовую основу для цифровизации каждого поколения транспортного процесса,
5. Предоставление качественных услуг на национальном уровне.

Важная часть результатов исследования представлена в аналитической таблице ниже. Таблица резюмирует основные различия между Казахстаном и международными стандартами и визуально показывает области, требующие реформы.

Таблица 1 – Сравнительный анализ законодательства Казахстана и международных стандартов экспедиций

Отрасль	Действующее постановление Республики Казахстан	Международные стандарты (FIATA, регламенты ЕС, опыт в Азии)
Статус экспедитора	Роль промежуточной функции преобладает, роль оператора не определена	Экспедитор — полноценный логистический оператор, расширенные задачи
Пример ответственности	Это распространённое заблуждение, а не какой-то конкретный тип	Универсальная модель ответственности широко используется
Мультимодальные транспорты	Конституция неполна, и нет срока давности	Интегрированные мультимодальные стандарты, один оператор
Электронные документы	Право на свободу выражения мнений не полностью признано	e-FBL, e-BL имеет полную юридическую силу
Управление риском	Стандарты безопасности слабы, и обязательных стандартов нет	Требуется регулярная осторожность, чёткое

		распределение рисков
Стандарты качества	Он не регулируется на уровне штата	Кодексы профессиональной этики и качества FIATA полностью применимы

Согласно таблице 1, сравнивается уровень регулирования контракта экспедиторских перевозок в Казахстане с лучшими стандартами международного права. Международный опыт показывает, что роль экспедитора расширена, цифровизация полностью внедрена и создана единая модель ответственности. Таблица наглядно определяет основные направления, требующие реформы.

Как видно из таблицы, законодательство Казахстана имеет ряд системных недостатков по сравнению с международными стандартами. Это исследование выявило следующие выводы: модели национального правового регулирования не полностью соответствуют текущему уровню развития логистической деятельности; юридическое определение истца слишком узкое; в законодательстве нет юридических требований, связанных с технологическими инновациями; бескомпромиссная рамка для мультимодальных отношений недостаточна.

Сравнительный анализ, проведённый автором, подтверждает реальную необходимость правовых реформ в логистическом секторе Казахстана. Расширение функций экспедитора, внедрение единой модели ответственности и признание электронных документов — это шаги, которые доказали свою эффективность в международной практике. Результаты показывают, что основные направления модернизации правового регулирования являются научно обоснованными и готовы к изменениям в нормативном порядке.

В целом результаты исследования полностью доказали необходимость модернизации контракта на транспортное экспедирование в соответствии с текущими логистическими требованиями. Необходимы реформы регулирования для увеличения транзитного потенциала Казахстана и адаптации логистической инфраструктуры к международному рынку. Расширение роли экспедиторов, уточнение моделей ответственности, легализация электронного обращения документов и введение стандартов качества определяются приоритетами правовой реформы.

Выводы и обсуждение

Обсуждение результатов исследования, а также демонстрация множества преимуществ международной практики выявили конкретные направления для улучшения национального законодательства. Прежде всего, необходимо пересмотреть правовой статус экспедитора. Его следует признавать не только как посредника, но и как человека, координирующего логистические процессы и ответственного за все этапы транспортировки. Это позволит им прояснить свои обязанности и ответственность. Во-вторых, необходимо создать единый юридический институт для мультимодальных перевозок. Эта институциональная инновация интегрирует все сегменты цепочки поставок в уникальную правовую модель и снижает регуляторные конфликты.

В-третьих, необходимо принять специальные правовые нормы, регулирующие обращение электронных документов. Точное утверждение электронных коносаментов, документов электронной пересылки, электронной подписи и платформ цифровой логистики на юридическом уровне повысит эффективность транспортного процесса. В этом отношении международный опыт может служить примером для Казахстана. В-четвёртых, необходимо ввести стандарты качества на национальном уровне. Принятие шаблонов документов, стандартов качества услуг и кодекса профессиональной этики, соответствующих стандартам FIATA на национальном уровне, значительно улучшит качество услуг на рынке логистики.

Одним из основных аспектов обсуждения является вопрос правового статуса экспедитора. Законодательство Казахстана часто описывает экспедитора как посредника, что не соответствует его роли в нынешней глобальной логистической системе. В зарубежной практике экспедитор рассматривается как реальный логистический оператор, координатор транспортной цепочки и человек, управляющий рисками. Это различие требует юридического пересмотра экспедиционной деятельности, поскольку в современном транспорте доминируют

мультимодальные структуры, и в данном случае промежуточная модель теряет свою эффективность.

Второй важный вопрос — отсутствие единой модели ответственности. В Казахстане ответственность экспедитора может трактоваться по-разному в зависимости от типа перевозки, соглашения сторон или документации. Это создаёт непоследовательность в применении прав. В международной практике применяется модель «единой ответственности», и экспедитору назначается единый стандарт ответственности. Такая модель повысит правовую прозрачность и сократит количество споров.

Ещё один вопрос, особенно отмеченный в обсуждении, — это слабость правовых основ цифровизации. Электронные коносаменты, электронные документы для перевозки, цифровые документы для пересылки и автоматизированные логистические платформы являются неотъемлемой частью текущего транспортного процесса. В международной практике правовая сила этих документов чётко установлена, а в Казахстане обращение электронных документов не полностью признано, а регуляторное регулирование недостаточно. В результате цифровой потенциал логистических систем не полностью реализован.

Результаты исследования показали, что правовое регулирование контракта на экспедиторские перевозки в Казахстане не полностью соответствует действующим международным логистическим требованиям. Расширение правового статуса экспедиторов, внедрение единой модели ответственности за мультимодальные перевозки и легализация электронного обращения документов — основные направления совершенствования национальной правовой системы. Международный опыт доказывает важность правовой стабильности и цифровых решений для повышения эффективности логистических процессов. Реализация этих предложений укрепит транзитный потенциал Казахстана и повысит конкурентоспособность экспедиционной деятельности.

Список использованной литературы

1. Арыстан А., Татебаева Г. Договор транспортной экспедиции: проблемы квалификации и правового регулирования // Вестник юридических наук. — С 84–95. 2018.
2. Оспанов М.Т. Транспорттық экспедиция шартының құқықтық табиғаты // Заң және Заман. №4. 60–67 б. 2020.
3. Бекенова А. Ж. Правовые проблемы договоров в сфере транспортных услуг в Республике Казахстан // Вестник КазНУ. Серия юридическая.— С. 61–68.2018.
4. Айтмұханбетова К, Сәрсембаев Т. FIATA стандарттары және ұлттық құқық // Заң. №3. 78–85 б. 2019.
5. Сарпеков Р.К. О взаимодействии Суда ЕАЭС с национальными органами государств-участников Союза (на примере Республики Казахстан): практика, проблемы и пути дальнейшего совершенствования // Вестник Института законодательства и правовой информации Республики Казахстан. — 2019.
6. Evans J. Legal Nature of Freight Forwarding Contracts // European Transport Law Journal. Vol.57. pp.112–130. 2020.
7. Gorton L. Multimodal Transport Liability Standards // Maritime Law Review. Vol.45. pp.201–219. 2021.
8. Malcom R. Digitalisation in Freight Forwarding // International Logistics Review. Vol.33. pp.56–70. 2019.
9. FIATA Annual Report. FIATA International Federation. 2018–2023.
10. Cheng S. Freight Forwarder Liability in Asia // Asian Logistics Journal. Vol.12. pp.77–92. 2022.
11. Peterson D. Risk Allocation in Global Freight Forwarding // Journal of International Transport Law. Vol.18. pp.34–52. 2020.
12. Jacobs M. Global Supply Chain Coordination and Forwarders // International Trade Logistics Journal. Vol.29. pp.88–103. 2023.
13. Song Y. Blockchain and e-BL in Freight Forwarding // Logistics Technology Review. Vol.11. pp.140–156. 2021.

14. Kim H. Freight Forwarder Contracts in East Asia // Korea Maritime Law Journal. Vol.17. pp.203–219. 2020.
15. Robinson P. Contemporary Trends in Logistics Contracting // Journal of Transport Law. Vol.41. pp.121–137. 2021.
16. Hoffman E. Electronic Bill of Lading Standards // Digital Transport Systems Review. Vol.9. pp.45–62. 2022.
17. Martinez R. Unified Liability Models in Multimodal Transport // International Maritime Journal. Vol.54. pp.200–219. 2019.
18. Bernard T. The Role of Freight Forwarders in Modern Supply Chains // Journal of Global Logistics. Vol.25. pp.74–89. 2020.
19. Lewis H. Legal Aspects of Multimodal Operators // European Logistics Law Review. Vol.14. pp.33–49. 2021.
20. Andersen K. Legal Standards for e-Documents in Transport // Transport Digitalization Journal. Vol.7. pp.100–118. 2023.
21. Singh R. Liability Issues in Freight Forwarding in India // South Asian Transport Review. Vol.16. pp.59–74. 2022.
22. Nakamura T. Multimodal Transport in Japan: Legal Framework // Asian Maritime Law Quarterly. Vol.31. pp.88–105. 2019.
23. Clark M. Risk Management in International Logistics // Global Trade Law Journal. Vol.20. pp.52–70. 2021.
24. Fernandez L. Freight Forwarding Standards in the EU // European Trade and Logistics Journal. Vol.28. pp.133–150. 2022.
25. Oliveira F. Digital Forwarding Platforms and Regulation // Journal of Modern Transport Systems. Vol.5. pp.26–44. 2023.
26. Правительство Республики Казахстан. (1994). Закон Республики Казахстан «О транспорте» № 156-ХІІІ.
27. Правительство Республики Казахстан. (1999). Гражданский кодекс Республики Казахстан (Общая и Особенная части).
28. Правительство Республики Казахстан. (2001). Закон Республики Казахстан «О железнодорожном транспорте» № 266-ІІ.
29. Правительство Республики Казахстан. (2010). Воздушный кодекс Республики Казахстан № 339-ІV.

Биография автора:

Әлібек Мерует Әлібекқызы – магистрант І курса образовательной программы «Юриспруденция» (научно-педагогическое направление), Almaty Management University (г. Алматы, Республика Казахстан, эл. почта: 263196@almai.edu.kz).

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Аннотация. Статья посвящена исследованию влияния цифровизации на эффективность управления цепями поставок в условиях трансформации современной экономики, а также рассматривается цифровизация как системный фактор повышения результативности логистических процессов и конкурентоспособности организаций. Цель работы заключается в выявлении механизмов воздействия цифровых технологий на ключевые показатели эффективности логистических процессов и проведении сравнительного анализа традиционной и цифровой моделей управления, отличающихся уровнем интеграции участников и степенью автоматизации обработки данных. Методологическая основа исследования базируется на анализе и обобщении научной литературы, сравнительном анализе моделей управления, систематизации теоретических подходов и оценке внедрения цифровых решений в логистической сфере. Исследование показало, что цифровая модель, основанная на единой информационной платформе, использовании аналитических инструментов и автоматизированных систем планирования, обеспечивает более высокую прозрачность операций, снижение затрат, повышение точности прогнозирования и стабильность цепи поставок по сравнению с традиционной моделью, характеризующейся фрагментированным информационным потоком, полученные результаты подтверждают вывод о том, что цифровизация является стратегическим фактором повышения конкурентоспособности предприятий. Научная значимость данной работы заключается в ее всестороннем понимании цифровой трансформации как системного механизма развития цепи поставок. Практическое значение данной работы состоит в потенциальном применении полученных результатов при разработке программ цифровой трансформации организаций.

Ключевые слова: цифровизация; управление цепями поставок; цифровая трансформация; логистические процессы; информационная интеграция; эффективность управления.

ЦИФРЛАНДЫРУДЫҢ ЖЕТКІЗУ ТІЗБЕГІН БАСҚАРУ ТИІМДІЛІГІНЕ ӘСЕРІ

Аннотация. Мақала заманауи экономиканың трансформациясы жағдайында жеткізу тізбегін басқару тиімділігіне цифрландырудың ықпалын зерттеуге арналған, сондай-ақ цифрландыру логистикалық процестердің нәтижелілігі мен ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігін арттырудың жүйелік факторы ретінде қарастырылады. Жұмыстың мақсаты – цифрлық технологиялардың логистикалық процестердің негізгі тиімділік көрсеткіштеріне әсер ету тетіктерін анықтау және қатысушылардың интеграция деңгейі мен деректерді өңдеуді автоматтандыру дәрежесі бойынша ерекшеленетін дәстүрлі және цифрлық басқару модельдеріне салыстырмалы талдау жүргізу. Зерттеудің әдіснамалық негізі ғылыми әдебиеттерді талдау және жинақтау, басқару модельдерін салыстырмалы талдау, теориялық тәсілдерді жүйелеу және логистика саласына цифрлық шешімдерді енгізуді бағалау әдістеріне сүйенеді. Зерттеу нәтижелері бірыңғай ақпараттық платформаға, аналитикалық құралдарды қолдануға және автоматтандырылған жоспарлау жүйелеріне негізделген цифрлық модельдің операциялардың ашықтығын арттыруды, шығындарды азайтуды, болжау дәлдігін жоғарылатуды және ақпараттық ағыны бөлшектенген дәстүрлі модельмен салыстырғанда жеткізу тізбегінің тұрақтылығын қамтамасыз ететінін көрсетті. Алынған нәтижелер цифрландырудың кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігін арттырудың стратегиялық факторы

екенін дәлелдейді. Жұмыстың ғылыми маңыздылығы – цифрлық трансформацияны жеткізу тізбегін дамытудың жүйелік тетігі ретінде жан-жақты түсіндіруінде. Практикалық маңызы – алынған нәтижелерді ұйымдардың цифрлық трансформация бағдарламаларын әзірлеу барысында қолдану мүмкіндігінде.

Түйін сөздер: цифрландыру; жеткізу тізбегін басқару; цифрлық трансформация; логистикалық процестер; ақпараттық интеграция; басқару тиімділігі

Nurtaza Nurasyly Sairanuly

Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

e-mail: nurasylnurtaza2602@gmail.com

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE EFFECTIVENESS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Abstract. The article is devoted to examining the impact of digitalization on the effectiveness of supply chain management in the context of the transformation of the modern economy. It also considers digitalization as a systemic factor in enhancing the efficiency of logistics processes and the competitiveness of organizations. The purpose of the study is to identify the mechanisms through which digital technologies influence key performance indicators of logistics processes and to conduct a comparative analysis of traditional and digital management models, which differ in the level of participant integration and the degree of data processing automation. The methodological framework of the research is based on the analysis and synthesis of academic literature, comparative analysis of management models, systematization of theoretical approaches, and evaluation of the implementation of digital solutions in the logistics sector. The findings demonstrate that the digital model, built on a unified information platform, the use of analytical tools, and automated planning systems, ensures greater operational transparency, cost reduction, improved forecasting accuracy, and supply chain stability compared to the traditional model, which is characterized by fragmented information flows. The results confirm that digitalization serves as a strategic factor in enhancing enterprise competitiveness. The scientific significance of this study lies in its comprehensive understanding of digital transformation as a systemic mechanism for supply chain development. The practical significance of the research consists in the potential application of the findings in the development of digital transformation programs for organizations.

Key words: Digitalization; Supply Chain Management; Digital Transformation; Logistics Processes; Information Integration; Management Efficiency

Введение

В современных условиях глобализации экономики, усиления конкуренции и нестабильной внешней среды эффективное управление цепочками поставок является важнейшим фактором обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и жизнеспособности компаний. Организации должны оперативно осуществлять сбор, анализ, интеграцию и интерпретацию высококачественных и актуальных данных. Развитие цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, большие данные (Big Data), интернет вещей (IoT), блокчейн и системы планирования ресурсов предприятия (ERP), существенно меняет подходы к планированию, координации и контролю материальных и информационных потоков (Шкабарина, 2021: 210). В условиях растущих требований к ускорению поставок, повышению операционной прозрачности и снижению затрат влияние цифровизации на эффективность управления цепями поставок становится особенно значимым.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью детального изучения влияния цифровых технологий на повышение операционной эффективности, снижение затрат, улучшение точности прогнозирования спроса и укрепление устойчивости цепей поставок к внешним рискам. Несмотря на активное внедрение цифровых технологий, многие организации сталкиваются с трудностями при интеграции новых решений в существующие бизнес-процессы. Для успешного внедрения необходимо глубокое понимание теоретических аспектов и наличие практических рекомендаций.

Целью исследования является выявление механизмов воздействия цифровых технологий на ключевые показатели эффективности управления цепями поставок, а также сравнительный анализ двух моделей управления, которые отличаются уровнем интеграции участников и степенью автоматизации обработки данных.

Научная новизна данной работы заключается в комплексном исследовании цифровизации как системного инструмента повышения эффективности управления цепями поставок. В статье представлен системный анализ современных цифровых технологий и их роль в трансформации управления цепями поставок, а также исследуется интеграция этих технологий в логистические процессы и модели управления.

Гипотеза исследования заключается в предположении, что внедрение цифровых технологий в систему управления цепочками поставок является системным фактором, способствующим повышению их эффективности. Это достигается за счёт интеграции цифровых технологий в логистические операции, а также повышения информационной прозрачности и координации между участниками цепи поставок.

Теоретическая значимость данного исследования заключается в развитии научного понимания цифровизации как неотъемлемого инструмента преобразования управления цепями поставок. В работе проводится анализ роли современных цифровых технологий в структуре логистической системы.

Практическая значимость данного исследования заключается в его потенциальном использовании при разработке стратегий цифровой трансформации бизнеса, совершенствовании логистических операций и определении приоритетных направлений внедрения цифровых технологий с целью повышения эффективности управления цепями поставок.

Литературный обзор

Нельзя отрицать, что цифровые технологии оказали значительное влияние на поведение потребителей, бизнес-процессы и взаимосвязи между всеми элементами экономики. В частности, развитие мобильного интернета способствовало формированию менталитета «всегда на связи» и гиперсвязи между людьми, организациями и устройствами в цифровом пространстве (Arenkov, 2019: 453).

В современном мире цепи поставок функционируют в условиях высокой конкуренции, что требует более оперативного и качественного обслуживания клиентов. В связи с этим традиционные методы управления, основанные на фрагментарной информации и последовательном обмене данными между участниками, становятся менее эффективными.

Цифровизация управления цепями поставок представляет собой системную трансформацию логистических процессов посредством внедрения информационно-аналитических технологий. В отличие от простой автоматизации отдельных операций, данный подход предполагает создание единой цифровой среды, обеспечивающей прозрачность данных, синхронизацию действий участников и повышение эффективности управленческих решений.

Теоретический анализ научной литературы позволяет сделать вывод о том, что основными направлениями цифровой трансформации являются внедрение систем планирования ресурсов предприятия (ERP), применение аналитики больших данных, а также интеграция технологий Интернета вещей (IoT) с интеллектуальными алгоритмами обработки информации. ERP-системы обеспечивают централизованное управление данными, повышают прозрачность и упрощают взаимодействие между различными подразделениями компании (Григорьев, 2017: 49). В логистике Big Data генерируется из различных источников, таких как TMS, WMS, ERP, GPS-трекеры, датчики IoT, социальные сети и другие. Сектор логистики представляет собой идеальную сферу для применения технологических и методологических инноваций в области Больших данных. IoT относится к сети взаимосвязанных устройств, которые могут собирать и передавать данные без участия человека. В логистике IoT используется для мониторинга различных аспектов логистических процессов, таких как местоположение грузов, условия транспортировки, состояние оборудования и т.д. (Ivanova, 2020: 1).

Эти технологии формируют цифровую экосистему управления цепями поставок, которая характеризуется ключевыми показателями эффективности, такими как скорость выполнения заказов, логистические затраты, прозрачность операций и способность адаптироваться к внешним изменениям.

Объектом исследования являются процессы управления цепями поставок в условиях цифровой трансформации экономики.

Предметом исследования выступает влияние цифровых технологий на эффективность управления цепями поставок, выражающееся в изменении показателей скорости, затрат, прозрачности и устойчивости логистических систем.

В научных трудах исследователей активно обсуждается проблематика цифровизации управления цепочками поставок. В научной литературе цифровую трансформацию логистики связывают с развитием концепции Industry 4.0, которая предполагает интеграцию информационных технологий, автоматизацию и внедрение интеллектуальных систем в производственные и логистические процессы.

Значительный вклад в развитие теории управления цепями поставок внесли П. Майндл и С. Чопра, рассматривающие цепь поставок как стратегическую систему создания ценности, в которой информационная интеграция играет ключевую роль. В их работе “Supply Chain Management STRATEGY, PLANNING, AND OPERATION” (Управление цепочкой поставок СТРАТЕГИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ И ЭКСПЛУАТАЦИЯ) подчеркивается, что эффективность логистической системы напрямую зависит от уровня координации участников и качества информационного обмена. “Цепь поставок состоит из всех этапов, прямо или косвенно участвующих в выполнении запроса клиента. В цепь поставок входят не только производитель и поставщики, но и перевозчики, склады, розничные торговцы и сами клиенты” – Сунил Чопра и Питер Майндл (Chopra, 2007a: 3).

В книге, написанной ведущими преподавателями Высшей школы экономики Дыбской В.В., Зайцевым Е.И., Сергеевым В.И. и Стерлиговой А.Н. прослеживается эволюция логистики, исследована база логистики, проанализированы механизмы интеграции логистических бизнес-процессов, показывая, что оптимизация потоков информации, автоматизация операций и цифровые инструменты планирования способствуют снижению затрат и повышению оперативности выполнения заказов. “Совершенствование логистических операций сегодня во многом определяется успехами в области информационных технологий.” (Дыбская, 2014a:842).

Особое внимание в литературе уделяется влиянию отдельных цифровых технологий. В исследованиях, посвящённых ERP-системам, отмечается, что интеграция таких решений обеспечивает единую базу данных и синхронизацию процессов, что снижает уровень ошибок и повышает управляемость. Технологии больших данных (Big Data), искусственный интеллект и аналитические платформы рассматриваются как средства повышения точности прогнозирования спроса и оптимизации запасов. Интернет вещей (IoT) и блокчейн-технологии, в свою очередь, способствуют повышению прозрачности операций и укреплению доверия между участниками цепи поставок.

Исследование влияния цифровизации на эффективность управления цепями поставок носит теоретико-аналитический характер и основано на комплексном изучении обширной научной литературы и аналитических материалов. Методологическая база исследования учитывает междисциплинарный характер темы, объединяя такие области, как логистика, менеджмент, информационные технологии и экономика бизнеса.

В качестве исследовательского материала использованы научные публикации российских и зарубежных авторов, монографии и учебные пособия по логистике и управлению цепями поставок, а также аналитические отчёты, посвящённые цифровой трансформации бизнеса.

Качественный состав материала включает труды, раскрывающие:

- теоретические основы управления цепями поставок;
- концепцию цифровой трансформации и Industry 4.0;
- механизмы внедрения ERP-систем, Big Data, IoT, блокчейн и искусственного интеллекта;
- подходы к оценке эффективности логистических процессов.

В ходе исследования был проведен анализ достаточного количества научных источников. Это позволило сравнить различные подходы и выявить закономерности в оценке влияния цифровых технологий на показатели эффективности.

Отбор источников осуществлялся по критериям актуальности (публикации лет 4-й промышленной революции), научной значимости и соответствия теме исследования. Использование как написанных в СНГ, так и зарубежных публикаций обеспечило возможность сравнения подходов и повысило достоверность выводов.

В процессе написания работы применялись следующие методы:

1. Анализ и синтез научной литературы – для определения основных направлений цифровой трансформации и систематизации теоретических подходов, существующих в данной области.

2. Системный метод – для рассмотрения цепи поставок как единую интегрированную систему, в которой изменения в одном элементе оказывают влияние на функционирование всей системы.

3. Метод сравнения – для проведения параллелей между традиционным подходом к управлению цепями поставок с моделью, включающей в себя цифровые процессы.

4. Логический и структурный анализ - для определения взаимосвязи между уровнем цифровизации и показателями эффективности.

Работа выполнялась поэтапно. На первом этапе были рассмотрены теоретические основы управления цепями поставок, а также определены ключевые показатели, которые характеризуют их эффективность.

На втором этапе был проведен анализ и отбор научных публикаций, посвященных цифровым технологиям в сфере логистики.

На третьем этапе исследования были проанализированы цифровые технологии с точки зрения их воздействия на логистические процессы. Были определены основные категории технологий и методы, которые влияют на эффективность управления.

На заключительном этапе исследования были сопоставлены собранные данные и сделаны выводы о характере и масштабах влияния цифровизации на процессы управления цепями поставок.

Для обработки и структурирования материалов исследования применялись стандартные программные средства анализа и подготовки текста (текстовые редакторы, инструменты поиска научных публикаций, электронные базы данных).

Поскольку исследование носит теоретико-аналитический характер, в качестве «экспериментальной» основы использован сравнительный анализ моделей управления. Рассматривалась традиционная логистическая модель, характеризующаяся последовательной передачей информации и ограниченной интеграцией участников, и цифровая модель, основанная на единой информационной платформе и автоматизированной обработке данных.

Эффективность рассматривается через сравнительный анализ традиционной и цифровой моделей управления цепями поставок, основанный на выявлении различий в уровне координации процессов, скорости информационного обмена, качестве управленческих решений и способности системы реагировать на изменения внешней среды.

Результаты и обсуждение

Традиционная модель управления цепями поставок представляет собой линейную последовательность процессов, в которой каждый этап взаимодействует с другими по принципу передачи материалов, информации и решений «от звена к звену». В таких цепочках информация накапливается и обрабатывается локально, с ограниченной интеграцией между участниками. Решения в рамках данной модели принимаются на основе исторических данных и управленческого опыта, что приводит к задержкам и снижению гибкости при внешних изменениях в спросе или поставках (Zhang, 2025a: 251).

В отличие от традиционных методов управления, цифровая модель управления основана на использовании интегрированной информационной платформы, которая создает единое информационное пространство в режиме реального времени. Это позволяет обеспечить высокий уровень автоматизации процессов и предоставляет глубокую аналитическую

поддержку для принятия решений. Благодаря широкому внедрению таких технологий, как интернет вещей (IoT), искусственный интеллект, аналитика больших данных и других цифровых инструментов, данная модель обеспечивает более точные прогнозы, повышенную прозрачность операций и большую адаптивность к изменениям рынка (Zhang, 2025б: 255). Это позволяет эффективно управлять спросом, прогнозировать его изменения и управлять рисками.

В традиционных моделях каждое звено в цепи поставок может использовать собственные системы учета и инфраструктуру для обработки данных. Эти системы, как правило, представляют собой изолированные базы данных, механизмы отчетности и периодические сводные отчеты (Дыбская, 2014б:38). Такой подход приводит к фрагментации данных и замедляет обмен информацией между участниками цепочки.

Цифровая модель, напротив, акцентирует внимание на управлении цепочкой поставок, используя принципы доступности данных в режиме реального времени, автоматизации и анализа. Применение датчиков IoT и облачных платформ позволяет отслеживать местоположение и статус груза. Искусственный интеллект и Big Data предоставляют прогнозы, основанные на текущих тенденциях, а не только на прошлых значениях (Holloway, 2024: 2).

Современные исследования выявляют, что цифровые подходы к управлению способствуют повышению устойчивости цепей поставок: они уменьшают информационную асимметрию, улучшают обработку данных и усиливают восстановительные способности в условиях изменений и рисков. Например, исследование, проведенное двумя китайскими научными деятелями в области логистики, которое основывалась на сравнении эффективности компании в 2010 году, когда компания работала по электронным таблицам и телефонным звонкам для координации производства и в 2019 году, когда компания широко внедрила интеллектуальные алгоритмы планирования, системы визуальной аналитики, платформы данных в режиме реального времени, а также имела возможность корректировать информацию и оптимизировать маршруты доставки в течение рабочей недели. Анализ показал, что улучшились показатели выполнения заказов и сократилось время реагирования на непредвиденные ситуации (Tian, 2025: 3).

В традиционной модели информация часто передается поэтапно и с задержкой, что усиливает так называемый эффект хлыста (bullwhip effect) — искажение спроса по мере продвижения вверх по цепи. Это приводит к избыточным запасам, дефициту и росту издержек. Сунил Чопра и Питер Майндл отдельно выделяют информацию как один из ключевых драйверов эффективности цепи поставок (наряду с запасами, транспортировкой, размещением мощностей и ценообразованием) (Chopra, 2007б: 261).

Цифровая модель, по сути минимизирует причины возникновения эффекта хлыста. Общий доступ к актуальным данным о спросе, остатках и поставках позволяет синхронизировать решения и снижать вариативность.

Цифровизация помогает фирмам перейти от реактивного управления к проактивному, улучшая прогнозирование и ускоряя восстановление после внешних сбоев.

Внедрение цифровых технологий в управление цепями поставок представляет собой поэтапный процесс (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Процесс цифровизации в цепях поставок

Примечание – составлено автором на основе источника (Хорошевич, 2022:87)

Таким образом, цифровизация цепей поставок выступает не отдельным инструментом, а системным механизмом повышения их эффективности.

Заключение

В ходе исследования было проведено комплексное изучение влияния цифровизации на эффективность управления цепями поставок. Результаты исследования подтвердили гипотезу о том, что внедрение цифровых технологий способствует системному повышению эффективности логистических процессов. Анализ показал, что цифровая модель управления, основанная на единой информационной среде и автоматизированной обработке данных, обеспечивает более быстрое принятие решений, повышение прозрачности операций, снижение неопределенности и оптимизацию затрат по сравнению с традиционной моделью, характеризующейся фрагментацией информационного потока и ограниченной интеграцией участников.

Сопоставление полученных результатов с существующими теоретическими положениями в области управления цепочками поставок, показало, что ключевым фактором повышения эффективности является не просто внедрение отдельных цифровых решений, а их системное интегрирование в процессы планирования, координации и контроля. В связи с этим цифровизацию следует рассматривать не как дополнительный элемент, а как стратегический инструмент трансформации всей структуры цепи поставок.

Научная новизна данной работы состоит в систематизации цифровых технологий на основе их воздействия на ключевые показатели эффективности, такие как скорость, прозрачность, гибкость и уровень издержек. Исследование также раскрывает механизм внедрения этих технологий в логистические процессы без привязки к конкретной компании. Такой подход позволяет рассматривать цифровизацию как универсальный инструмент, способный повысить эффективность в различных отраслях.

Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности применения предложенного метода при разработке стратегий цифровой трансформации бизнеса, составлении планов развития логистических систем и оценке эффективности внедрения информационных технологий. Представленные результаты могут служить теоретической основой для принятия управленческих решений в области управления цепями поставок.

Перспективным направлением для будущих исследований является проведение эмпирических исследований на базе конкретных предприятий, оценка экономического эффекта цифровизации в количественном выражении, а также анализ отраслевых особенностей внедрения цифровых решений. Эти исследования позволят более глубоко понять механизмы цифровой трансформации и оценить ее влияние на долгосрочную конкурентоспособность компаний.

Список литературы

1. Григорьев, А. А., Титов, В. А. (2017). Характеристика, структура, организация систем управления ERP, ERP II и ERP III. *Фундаментальные исследования*, (2), 48-51.
2. Дыбская, В.В., Зайцев, Е.И., Сергеев, В.И., Стерлигова, А.Н. (2014). *Логистика : интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок*: Издательство "Эксмо". 940 с.
3. Хорошевич, А.А. (2022). АЛГОРИТМ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ. *Вестник Полоцкого государственного университета*, (12), 85-89. [10.52928/2070-1632-2022-62-12-85-89](https://doi.org/10.52928/2070-1632-2022-62-12-85-89)
4. Шкабарина, А. О. (2021). Влияние цифровизации на эффективность цепи поставок. *Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем : Сборник научных трудов*.
5. Arenkov, I., & Tsenzharik, M., & Vetrova, M. (2019). Digital technologies in supply chain management. *International Conference on Digital Technologies in Logistics and Infrastructure (ICDTLI 2019)*. Atlantis Press, 448-453. [10.2991/icdtli-19.2019.78](https://doi.org/10.2991/icdtli-19.2019.78)

6. Chopra, S., & Meindl, P. (2007). Supply Chain Management STRATEGY, PLANNING, AND OPERATION. Pearson Prentice-Hall. 516p.
7. Holloway, S. (2024). Digital Transformation in Supply Chain Management: A Systematic Literature Review of Trends and Applications. Preprints. <https://www.preprints.org/manuscript/202411.2423>
8. Ivankova, G. V., & Mochalina, E. P., & Goncharova, N. L. (2020). Internet of Things (IoT) in logistics. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. IOP Publishing, 940(1), 1-7. [10.1088/1757-899X/940/1/012033](https://doi.org/10.1088/1757-899X/940/1/012033)
9. Tian, Y., & Cui, L. (2025). Supply chain resilience and digital transformation: perspectives from a supply chain network. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-15. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-06011-3>
10. Zhang, Y., & Lin, Y., & Esfahbodi, A. (2025). Digital transformations of supply chain management via RFID technology: A systematic literature review. *Journal of Digital Economy*, (4), 251-267. <https://doi.org/10.1016/j.jdec.2025.06.001>

Биография автора:

Нұртаза Нұрасыл Сайранұлы – магистрант I курса образовательной программы «Management» (научно-педагогическое направление), Almaty Management University (г. Алматы, Республика Казахстан, эл. почта: nurasylnurtaza2602@gmail.com).

Дәулет Ділназ Кенесбекқызы
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
e-mail: dilnaz.daulet@mail.ru

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РОЛЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ (НА ПРИМЕРЕ HALYK BANK)

Аннотация. В условиях высокой конкуренции на финансовом рынке, цифровой трансформации и усиления требований к управлению рисками эффективное управление человеческим капиталом в банковском секторе приобретает стратегическое значение. Настоящее исследование посвящено анализу особенностей интеграции HR-менеджмента в систему стратегического управления банковской организацией. Результаты исследования показали, что согласование HR-стратегии с корпоративной стратегией развития способствует повышению финансовой устойчивости банка, операционной эффективности и кадровой стабильности. Работа предлагает практическую модель применения теории стратегического HR-менеджмента в банковском секторе.

Ключевые слова: стратегический HR-менеджмент, банковский сектор, человеческий капитал, корпоративная устойчивость, цифровая трансформация.

Дәулет Ділназ Кенесбекқызы
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
e-mail: dilnaz.daulet@mail.ru

БАНКТИ СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІНДЕ HR-МЕНЕДЖМЕНТТИҢ СТРАТЕГИЯЛЫҚ РӨЛІ (HALYK BANK МЫСАЛЫНДА)

Аңдатпа. Қаржы нарығындағы жоғары бәсекелестік, цифрлық трансформация және тәуекелдерді басқаруға қойылатын талаптардың күшеюі жағдайында банк секторында адам капиталын тиімді басқару стратегиялық маңызға ие болуда. Бұл зерттеу банк ұйымының стратегиялық басқару жүйесіне HR-менеджментті интеграциялау ерекшеліктерін талдауға арналған. Зерттеу нәтижелері HR-стратегияны корпоративтік даму стратегиясымен үйлестіру банктің қаржылық тұрақтылығын, операциялық тиімділігін және кадрлық тұрақтылығын арттыруға ықпал ететінін көрсетті. Жұмыста банк секторында стратегиялық HR-менеджмент теориясын қолданудың практикалық моделі ұсынылған.

Түйін сөздер: стратегиялық HR-менеджмент, банк секторы, адам капиталы, корпоративтік тұрақтылық, цифрлық трансформация.

Daulet Dilnaz Kenesbekkyzy
Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan
e-mail: dilnaz.daulet@mail.ru

THE STRATEGIC ROLE OF HR MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF STRATEGIC BANK MANAGEMENT (CASE STUDY OF HALYK BANK)

Abstract. In the context of intense competition in the financial market, digital transformation, and increasing requirements for risk management, effective human capital management in the banking sector is becoming strategically important. This study is devoted to analyzing the features of integrating HR management into the system of strategic management of a banking organization. The research results show that aligning HR strategy with the corporate development strategy contributes to improving the bank's financial stability, operational efficiency, and workforce stability. The paper proposes a practical model for applying the theory of strategic HR management in the banking sector.

Keywords: strategic HR management, banking sector, human capital, corporate sustainability, digital transformation.

Введение

Современный банковский сектор функционирует в условиях высокой конкуренции, цифровой трансформации и ужесточения регуляторных требований. В таких условиях устойчивость финансовых организаций во многом определяется не только капитализацией и технологической инфраструктурой, но и качеством человеческого капитала. Эффективное управление персоналом перестаёт быть вспомогательной функцией и становится стратегическим фактором долгосрочного развития банка. Именно этим обусловлена актуальность исследования стратегической роли HR-менеджмента в системе корпоративного управления банковской организацией.

Цель настоящего исследования заключается в определении влияния стратегической интеграции HR-менеджмента на организационную устойчивость и операционную эффективность банка. В рамках работы выдвигается гипотеза о том, что согласование HR-стратегии с общей стратегией банка способствует повышению финансовых показателей, снижению кадровых рисков и укреплению конкурентных позиций.

Научная новизна исследования состоит в комплексной оценке взаимосвязи HR-метрик (вовлечённость персонала, текучесть кадров, инвестиции в обучение) с показателями стратегической устойчивости банковской организации. В отличие от традиционных теоретических подходов, в работе предпринята попытка количественной интерпретации влияния человеческого капитала на операционную эффективность.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии положений стратегического управления человеческими ресурсами применительно к банковскому сектору. Практическая значимость определяется возможностью использования полученных выводов и предложенной модели интеграции HR-показателей в систему стратегического анализа финансовых организаций.

Обзор литературы

В последние годы стратегическое управление человеческими ресурсами (Strategic Human Resource Management, SHRM) рассматривается как один из ключевых факторов устойчивого развития организаций. Современные исследования показывают, что эффективные HR-практики способны оказывать существенное влияние на производительность труда, инновационный потенциал и финансовые результаты компаний. В частности, систематические обзоры подтверждают, что развитие HR-политики и инвестирование в человеческий капитал положительно коррелируют с ростом организационной эффективности и финансовой результативности компаний (Chali, Lakatos, 2024: 3–8).

Отдельное направление современных исследований связано с развитием HR-аналитики (HR analytics) как инструмента количественной оценки вклада человеческого капитала в результаты деятельности организаций. Использование аналитических методов позволяет выявлять взаимосвязь между кадровыми показателями и результатами бизнеса. Исследования показывают, что анализ данных о персонале помогает организациям принимать более обоснованные управленческие решения и повышать эффективность HR-политики (Marler, Boudreau, 2017: 8–12). При этом подчеркивается, что внедрение HR-аналитики требует развития аналитических компетенций и интеграции данных в систему стратегического управления организацией (Levenson, 2018: 690–694).

Современная научная литература также акцентирует внимание на переходе от традиционного управления персоналом к *people analytics*, где данные о сотрудниках рассматриваются как источник создания бизнес-ценности. В исследованиях отмечается, что использование аналитики персонала позволяет выявлять факторы, влияющие на вовлечённость сотрудников, производительность труда и организационную эффективность (Margherita, 2022: 6–10). При этом развитие аналитических инструментов способствует повышению роли HR-подразделений в процессе стратегического управления организацией (Minbaeva, 2018: 704–708).

Параллельно развивается направление цифровизации HR-процессов (*digital HR*). Современные исследования показывают, что внедрение цифровых технологий управления персоналом позволяет оптимизировать кадровые процессы, повысить прозрачность принятия решений и улучшить качество HR-сервисов (Strohmeier, 2020: 350–354). Кроме того, цифровая

трансформация HR-менеджмента способствует интеграции данных о персонале в систему стратегического управления организацией (Bondarouk, Brewster, 2019: 5–9).

В последние годы внимание исследователей также сосредоточено на изучении влияния HR-практик на вовлеченность сотрудников (employee engagement) и их влияние на результаты организаций. Эмпирические исследования показывают, что высокий уровень вовлеченности сотрудников способствует повышению производительности труда и улучшению финансовых показателей компаний (Shatila et al., 2025: 6–9).

Особое значение данные процессы приобретают в банковском секторе, где человеческий капитал играет важную роль в обеспечении качества финансовых услуг и конкурентоспособности банковских организаций. Современные исследования показывают, что использование HR-аналитики и цифровых технологий управления персоналом способствует повышению эффективности банковских организаций за счет улучшения качества управленческих решений и повышения организационной гибкости (Al-Rawashdeh, 2024: 14–18). Кроме того, эффективные HR-практики могут выступать важным фактором повышения конкурентоспособности банков в условиях цифровой трансформации финансового сектора (Vrontis, Christofi, 2021: 7–10).

Несмотря на значительный научный интерес к вопросам стратегического HR-менеджмента, HR-аналитики и цифровизации HR-процессов, в современной научной литературе сохраняется недостаток исследований, посвященных количественной оценке взаимосвязи HR-метрик и финансовых показателей банковских организаций. Большинство работ анализирует влияние HR-практик на организационные результаты в целом, однако недостаточно внимания уделяется интеграции HR-метрик в систему оценки стратегической устойчивости банков.

В настоящем исследовании предпринимается попытка восполнить данный научный пробел посредством анализа взаимосвязи между ключевыми HR-показателями (текучесть кадров, уровень обучения персонала, затраты на обучение и вовлеченность сотрудников) и показателями операционной эффективности банковской организации.

Методология

Исследовательской базой послужили открытые годовые и нефинансовые отчеты одного из крупнейших банков Республики Казахстан — Halyk Bank, а также агрегированные статистические данные банковского сектора за 2019–2024 гг. В исследование включены количественные и качественные показатели кадровой политики банка.

В количественном выражении проанализированы следующие HR-метрики:

- среднесписочная численность персонала (2020 г. — 18 200 чел.; 2024 г. — 19 850 чел.);
- коэффициент текучести кадров (снижение с 18% до 11% за исследуемый период);
- доля сотрудников, прошедших обучение (рост с 62% до 87%);
- средние затраты на обучение одного сотрудника (увеличение на 34%);
- индекс вовлеченности персонала (рост с 68% до 81%).

В качественном выражении исследованы: HR-стратегия банка, программы формирования кадрового резерва, цифровизация HR-процессов (внедрение автоматизированной системы управления персоналом), система KPI и политика внутреннего продвижения. Достоверность выводов обеспечена сопоставлением корпоративных данных с отраслевыми средними показателями, а также использованием динамического анализа за пятилетний период.

Исследование проводилось в три этапа.

1. Первый этап — контент-анализ стратегических документов и нефинансовой отчетности.

2. Второй этап — статистический анализ HR-показателей с использованием методов описательной статистики, коэффициентного анализа и построения динамических рядов. Обработка данных осуществлялась с применением программного обеспечения Microsoft Excel и SPSS (для корреляционного анализа).

3. Третий этап — системный и структурно-функциональный анализ взаимосвязи HR-показателей с финансовыми результатами (ROA, операционная эффективность, показатель cost-to-income).

Новизна методического подхода заключается в интеграции HR-метрик в модель оценки стратегической устойчивости банка через выявление корреляционной зависимости между уровнем вовлеченности персонала и ростом операционной эффективности (коэффициент корреляции $r = 0,71$), что свидетельствует о высокой степени взаимосвязи.

Использованная методика обеспечивает воспроизводимость исследования и подтверждает обоснованность полученных выводов.

Результаты и обсуждение

Анализ динамики HR-показателей Halyk Bank за 2019–2024 гг. демонстрирует устойчивую положительную трансформацию системы управления человеческими ресурсами. Полученные результаты подтверждают, что развитие HR-политики банка оказывает непосредственное влияние на уровень организационной эффективности и устойчивости финансовой организации.

Прежде всего, проведенный анализ показал рост среднесписочной численности персонала банка. Если в 2020 году данный показатель составлял 18 200 сотрудников, то к 2024 году он увеличился до 19 850 сотрудников, что соответствует приросту примерно 9%. Данная динамика свидетельствует о расширении масштабов операционной деятельности банка и росте клиентской базы.

Одновременно с ростом численности персонала наблюдается существенное снижение текучести кадров. За исследуемый период коэффициент текучести снизился с 18% до 11%, что является значительным результатом для финансового сектора. Снижение текучести кадров может быть связано с совершенствованием HR-стратегии банка, развитием системы внутреннего продвижения и внедрением программ кадрового резерва.

Важным фактором повышения эффективности кадровой политики стало увеличение инвестиций в профессиональное развитие сотрудников. Доля сотрудников, прошедших обучение, увеличилась с 62% до 87%, что свидетельствует о системном подходе к развитию человеческого капитала. При этом средние затраты на обучение одного сотрудника увеличились на 34%, что указывает на расширение образовательных программ и внедрение современных форм корпоративного обучения.

Существенные изменения также наблюдаются в уровне вовлеченности персонала. Индекс вовлеченности сотрудников за исследуемый период увеличился с 68% до 81%, что свидетельствует о росте удовлетворенности сотрудников корпоративной культурой, условиями труда и возможностями карьерного развития.

Полученные результаты подтверждают, что повышение уровня профессионального развития сотрудников и совершенствование HR-процессов оказывает положительное влияние на эффективность деятельности банка.

Таблица 1 – Динамика основных HR-показателей Halyk Bank (2020–2024 гг.)

Показатель	2020	2024	Изменение
Среднесписочная численность персонала	18 200	19 850	+9%
Текучесть кадров	18%	11%	–7 п.п.
Доля обученных сотрудников	62%	87%	+25 п.п.

Показатель	2020	2024	Изменение
Затраты на обучение на сотрудника	100%	134%	+34%
Индекс вовлеченности	68%	81%	+13 п.п.

Проведённый статистический анализ позволил выявить существенную взаимосвязь между уровнем вовлеченности персонала и операционной эффективностью банка. В результате корреляционного анализа был получен коэффициент $r = 0,71$, что указывает на сильную положительную зависимость между этими показателями.

Это означает, что повышение вовлеченности сотрудников способствует:

- повышению производительности труда;
- улучшению качества обслуживания клиентов;
- снижению операционных издержек банка.

Кроме того, внедрение цифровых HR-инструментов и автоматизированной системы управления персоналом позволило оптимизировать ключевые процессы управления человеческими ресурсами. Цифровизация HR-процессов способствовала ускорению процессов подбора персонала, мониторинга эффективности сотрудников и формирования кадрового резерва.

Анализ взаимосвязи HR-показателей с финансовыми индикаторами банка показал, что повышение уровня вовлеченности сотрудников и снижение текучести кадров коррелируют с улучшением таких показателей, как ROA (рентабельность активов) и cost-to-income ratio. В частности, рост вовлеченности персонала сопровождался снижением операционных затрат и повышением эффективности использования ресурсов банка.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что человеческий капитал является одним из ключевых факторов стратегической устойчивости банковских организаций. Эффективная HR-политика, направленная на развитие компетенций сотрудников, снижение текучести кадров и повышение вовлеченности персонала, способствует укреплению конкурентных позиций банка на финансовом рынке.

В целом проведённый анализ показывает, что интеграция HR-метрик в систему стратегического управления позволяет более полно оценивать влияние человеческого капитала на финансовые результаты и формировать долгосрочную модель устойчивого развития банковской организации.

Проведённый сравнительный анализ представленных в таблице данных демонстрирует устойчивую положительную динамику ключевых HR-показателей Halyk Bank за исследуемый период. Наиболее значимые изменения наблюдаются в снижении текучести кадров и росте доли сотрудников, прошедших обучение. Сокращение текучести на 7 процентных пунктов указывает на повышение стабильности кадрового состава и эффективность применяемых программ удержания персонала.

Одновременно рост охвата сотрудников программами обучения на 25 процентных пунктов и увеличение инвестиций в развитие персонала свидетельствуют о стратегической ориентации банка на развитие человеческого капитала. Повышение индекса вовлеченности сотрудников до 81% подтверждает результативность данных управленческих решений.

Таким образом, представленные показатели позволяют сделать вывод о том, что системные инвестиции в развитие персонала и совершенствование HR-политики способствуют повышению организационной устойчивости банка и формируют предпосылки для дальнейшего роста его операционной эффективности.

Заключение

Проведённое исследование позволило комплексно рассмотреть роль стратегического управления человеческими ресурсами в повышении эффективности деятельности банковской

организации. На основе анализа современной научной литературы установлено, что развитие HR-аналитики, цифровизация HR-процессов и внедрение стратегических HR-практик становятся важными инструментами повышения организационной эффективности и конкурентоспособности компаний. В условиях цифровой трансформации экономики управление человеческим капиталом приобретает особое значение, поскольку именно квалификация, вовлеченность и профессиональное развитие сотрудников формируют основу устойчивого развития организаций.

Эмпирическая часть исследования была основана на анализе годовой и нефинансовой отчетности одного из крупнейших банков Республики Казахстан за 2019–2024 гг., что позволило выявить динамику ключевых HR-показателей и оценить их влияние на результаты деятельности организации. Полученные результаты свидетельствуют о положительной динамике основных кадровых показателей банка. В частности, за исследуемый период наблюдается увеличение среднесписочной численности персонала, значительное снижение текучести кадров, рост доли сотрудников, прошедших обучение, а также повышение уровня вовлеченности персонала.

Снижение текучести кадров и рост инвестиций в обучение сотрудников свидетельствуют о повышении эффективности кадровой политики банка и формировании устойчивой системы управления человеческим капиталом. Расширение программ обучения и развитие профессиональных компетенций сотрудников способствует повышению качества выполнения рабочих задач, улучшению клиентского обслуживания и росту производительности труда.

Проведенный статистический анализ позволил выявить значимую взаимосвязь между показателями вовлеченности сотрудников и операционной эффективностью банка. Полученный коэффициент корреляции свидетельствует о высокой степени зависимости между уровнем вовлеченности персонала и результативностью деятельности организации. Это подтверждает гипотезу о том, что развитие человеческого капитала и повышение вовлеченности сотрудников оказывают существенное влияние на эффективность деятельности банковских организаций.

Дополнительно установлено, что внедрение цифровых инструментов управления персоналом и автоматизированных HR-систем способствует повышению прозрачности кадровых процессов, ускорению принятия управленческих решений и оптимизации операционных расходов. Использование HR-аналитики позволяет организациям более эффективно управлять кадровыми ресурсами, прогнозировать кадровые риски и разрабатывать обоснованные управленческие решения.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что стратегическое управление человеческими ресурсами является важным фактором устойчивого развития банковских организаций. Интеграция HR-метрик в систему стратегического управления позволяет более точно оценивать влияние человеческого капитала на финансовые результаты и повышать эффективность управленческих решений.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных результатов при разработке HR-стратегий банковских организаций. Использование предложенного подхода к анализу HR-метрик может способствовать совершенствованию кадровой политики, повышению уровня вовлеченности сотрудников, развитию профессиональных компетенций персонала и укреплению конкурентных позиций банков на финансовом рынке.

В дальнейшем перспективным направлением исследований может стать расширение эмпирической базы анализа за счет включения данных нескольких банковских организаций, а также применение более сложных эконометрических моделей для оценки влияния HR-метрик на финансовые показатели банковского сектора.

Список литературы

Al-Rawashdeh, N. (2024). How HR analytics catalyzes bank competitiveness: The mediating role of data-driven decision-making. *Banks and Bank Systems*, 19(2), 12–20.

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2019). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1–16.

- Bottesch, S. (2025). Driving business value through people analytics: Literature review and research agenda. *Electronic Markets*, 35(1), 1–15.
- Chali, B., & Lakatos, V. (2024). The impact of human resource management on financial performance: A systematic review. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(10), 1–14.
- Chatterjee, S., & Rana, N. (2023). Digital transformation of human resource management: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122–134.
- Farndale, E., & Paauwe, J. (2018). Context in human resource management research. *Human Resource Management Review*, 28(3), 1–10.
- Levenson, A. (2018). Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*, 57(3), 685–700.
- Margherita, A. (2022). Human resource analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 1–15.
- Marler, J., & Boudreau, J. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- McCartney, S., & Fu, N. (2021). Bridging the gap between HR analytics and strategic decision-making. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 363–378.
- Minbaeva, D. (2018). Building credible human capital analytics for organizational performance. *Human Resource Management*, 57(3), 701–713.
- Nastase, C. (2025). Strategic human resource management in the digital era. *Systems*, 13(4), 1–16.
- Shatila, K., et al. (2025). Employee engagement and financial performance in banking organizations. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(10), 1–12.
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365.
- Vrontis, D., & Christofi, M. (2021). HRM practices and organizational performance: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 132, 1–13.

Биография автора:

Дәулет Ділназ Кенесбекқызы – магистрант 1 курса по специальности «Менеджмент»,
(г. Алматы, Казахстан dilnaz.daulet@mail.ru)

Yerkinkyzy Tansholpan

Almaty Management University, Алматы, Казахстан

e-mail: tansholpanerkinkyzy03@gmail.com

NEUROBIOLOGICAL AND GENETIC DETERMINANTS OF HUMAN MOTIVATION: FROM REWARD MECHANISMS TO EPIGENETIC REGULATION

Abstract. Human motivation has traditionally been viewed as a psychological phenomenon linked to needs and goals, but modern neurobiological research has significantly expanded our understanding of its nature. This article analyzes the biological, genetic, and neurochemical mechanisms of motivation, which are considered to be the result of complex interactions between neural networks, neurotransmitter systems, hormonal factors, and the environment.

The aim of the study is to systematize fundamental and modern data on the neurobiological and genetic determinants of motivation, as well as to integrate classical concepts of reinforcement with the results of research on neuroplasticity, epigenetics, and stress regulation. The main areas of analysis include separating the components of «wanting» and «liking», examining the theory of reward prediction error, and studying the role of dopamine, serotonin, norepinephrine, opioid, and endocannabinoid systems.

The methodology is based on an analytical review of meta-analyses, major review publications, neurophysiological studies, GWAS data, and work on epigenetics. Priority was given to publications in peer-reviewed journals and studies with a clear operational definition of motivation.

The main results demonstrate that motivation is formed in a cycle of «value assessment—action selection—habit formation» and is based on the work of the frontostriatal and mesolimbic circuits. The polygenic nature of motivational differences and the significant role of the environment in their modulation through the mechanisms of neuroplasticity and epigenetics are emphasized.

Keywords: motivation, neurobiology, dopamine, reward system, epigenetics, neuroplasticity, genetic factors.

Еркинкызы Таншолпан

Almaty Management University, г. Алматы, Казахстан

e-mail: tansholpanerkinkyzy03@gmail.com

НЕЙРОБИОЛОГИЧЕСКИЕ И ГЕНЕТИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ МОТИВАЦИИ ЧЕЛОВЕКА: ОТ МЕХАНИЗМОВ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ДО ЭПИГЕНЕТИЧЕСКОЙ РЕГУЛЯЦИИ

Аннотация. Мотивация человека традиционно рассматривалась как психологическое явление, связанное с потребностями и целями, но современные нейробиологические исследования значительно расширили наше понимание ее природы. В данной статье анализируются биологические, генетические и нейрхимические механизмы мотивации, которые считаются результатом сложных взаимодействий между нейронными сетями, системами нейромедиаторов, гормональными факторами и окружающей средой.

Цель исследования — систематизировать фундаментальные и современные данные о нейробиологических и генетических детерминантах мотивации, а также интегрировать классические концепции подкрепления с результатами исследований в области нейропластичности, эпигенетики и регуляции стресса. Основные направления анализа включают разделение компонентов «желания» и «нравится», рассмотрение теории ошибки прогнозирования вознаграждения и изучение роли дофаминовой, серотониновой, норадреналиновой, опиоидной и эндоканнабиноидной систем.

Методология основана на аналитическом обзоре метаанализов, крупных обзорных публикаций, нейрофизиологических исследований, данных GWAS и работ по эпигенетике. Приоритет отдавался публикациям в рецензируемых журналах и исследованиям с четким операционным определением мотивации.

Основные результаты показывают, что мотивация формируется в цикле «оценка ценности — выбор действия — формирование привычки» и основана на работе фронтостриатальных и мезолимбических цепей. Подчеркивается полигенный характер мотивационных различий и значительная роль окружающей среды в их модуляции через механизмы нейропластичности и эпигенетики.

Ключевые слова: мотивация, нейробиология, дофамин, система вознаграждения, эпигенетика, нейропластичность, генетические факторы.

Еркінқызы Таншолпан

Almaty Management University, Алматы қ., Қазақстан

e-mail: tansholpanerkinkyzy03@gmail.com

АДАМ МОТИВАЦИЯСЫНЫҢ НЕЙРОБИОЛОГИЯЛЫҚ ЖӘНЕ ГЕНЕТИКАЛЫҚ ДЕТЕРМИНАНТТАРЫ: СЫЙАҚЫ МЕХАНИЗМДЕРІНЕН ЭПИГЕНЕТИКАЛЫҚ РЕТТЕУГЕ ДЕЙІН

Аннотация. Адамның мотивациясы дәстүрлі түрде қажеттіліктер мен мақсаттарға байланысты психологиялық құбылыс ретінде қарастырылды, бірақ қазіргі нейробиологиялық зерттеулер оның табиғаты туралы түсінігімізді едәуір кеңейтті. Бұл мақалада нейрондық желілер, нейромедиаторлар, гормоналды факторлар және қоршаған орта арасындағы күрделі өзара әрекеттесулердің нәтижесі болып саналатын мотивацияның биологиялық, генетикалық және нейробиологиялық механизмдері талданады.

Зерттеудің мақсаты — мотивацияның нейробиологиялық және генетикалық детерминанттары туралы іргелі және заманауи деректерді жүйелеу, сондай-ақ классикалық бекіту теориясын нейропластика, эпигенетика және күйзелісті реттеу саласындағы зерттеу нәтижелерімен біріктіру. Талдаудың негізгі бағыттарына «қалау» мен «ұнату» компоненттерін бөліп қарастыру, марапат болжау қателігі теориясын талдау және дофамин, серотонин, норадреналин, опиоидтық және эндоканнабиноидтық жүйелердің ролін зерттеу жатады.

Әдістеме мета-талдаулардың, ірі шолу басылымдарының, нейробиологиялық зерттеулердің, GWAS деректерінің және эпигенетика саласындағы еңбектердің аналитикалық шолуына негізделген. Рецензияланған журналдардағы басылымдарға және мотивацияның нақты операциялық анықтамасы бар зерттеулерге басымдық берілді.

Негізгі нәтижелер мотивацияның «құндылықты бағалау — әрекетті таңдау — әдет қалыптастыру» циклінде қалыптасатынын және фронтостриатальды және мезолимбиялық тізбектердің жұмысына негізделгенін көрсетеді. Мотивациялық айырмашылықтардың полигендік сипаты мен нейропластика және эпигенетика механизмдері арқылы олардың реттелуіндегі қоршаған ортаның маңызды ролі ерекше атап көрсетілген.

Түйін сөздер: мотивация, нейробиология, дофамин, сыйақы жүйесі, эпигенетика, нейропластика, генетикалық факторлар.

Introduction

In everyday life, we talk about motivation as the desire to do something or the understanding that the effort is worth it. From a neurobiological point of view, motivation is a complex mechanism that helps us: 1) assess how valuable the result of our actions will be; 2) decide what to do based on this assessment; and 3) learn which actions in which situations lead to the desired outcome. The main idea of modern reinforcement science is that we act in order to obtain rewards or avoid unpleasant consequences (Schultz, 1998). At the same time, our brain constantly compares what we expect to receive with what we actually receive and adjusts its predictions.

For an accessible explanation, it is useful to differentiate between two similar but not identical components of reward:

- «Liking» (hedonic impact, «pleasant»): subjective pleasure upon receiving.
- «Wanting» (incentive salience, «attractive»): motivational attraction to the goal and signal that «it is worth acting» (Berridge & Robinson, 2016).

This differentiation helps us understand why a person may «want» something that no longer brings pleasure (e.g., in the case of addiction), or conversely, «understand in their head» that something is pleasant but have no motivation to do it (apathy/motivational anhedonia).

Genetics and neurobiology are intertwined here. Part of motivation is linked to innate «primary reinforcements» (food when hungry, pain, social acceptance, etc.), which were valuable for survival and reproduction in evolution. Several theories suggest that different primary reinforcements are largely genetically determined (Rolls, 2025). At the same time, a person's specific «life motivation» is always formed at the intersection of innate sensitivity, learning, culture, and current physiological state.

Literature review

Early theoretical models conceptualized motivation primarily within psychological and behavioral frameworks. Classical theories, including Maslow's hierarchy of needs (Maslow, 1954) and Herzberg's two-factor theory (Herzberg, 1959), emphasized internal drives, self-actualization, and environmental reinforcements. While these approaches provided an essential conceptual foundation, they lacked neurobiological explanation and empirical integration with brain sciences.

A major paradigm shift occurred with the development of reinforcement learning models and the neurophysiological discovery of dopaminergic signaling mechanisms. Schultz (1998) demonstrated that dopamine neurons encode reward prediction error, linking behavioral adaptation with computational learning models. This finding established a biological substrate for reinforcement learning and significantly advanced understanding of motivational adaptation.

Further refinement of motivational theory emerged through the differentiation between “liking” and “wanting” (Berridge & Robinson, 2016). Empirical evidence showed that dopaminergic systems primarily mediate incentive salience (“wanting”), whereas hedonic pleasure (“liking”) involves opioid and related systems. This distinction resolved inconsistencies in earlier reward models and provided explanatory power for addiction, compulsive behavior, and motivational anhedonia.

Contemporary research expands motivation beyond dopaminergic frameworks. Studies of the mesolimbic and frontostriatal circuits (Wise, 2002; Xu et al., 2024) demonstrate that motivation depends on distributed neural networks integrating valuation, action selection, and habit formation. Neuroimaging and lesion studies further reveal that apathy and motivational deficits are associated with disruptions in anterior cingulate and ventral striatal regions (Le Heron et al., 2018).

Recent literature also emphasizes polygenic and epigenetic influences. Genome-wide association studies (GWAS) suggest that motivational traits are polygenic, with small cumulative effects across multiple loci. Epigenetic mechanisms—including DNA methylation and histone modification—mediate long-term effects of stress on reward circuitry (Elvir & Duclot, 2017; Thumfart et al., 2022). Early-life stress has been shown to alter reward system development and increase vulnerability to anhedonia (Hanson et al., 2021).

Despite substantial progress, several gaps remain. First, many studies focus on isolated neurotransmitter systems rather than integrative network dynamics. Second, gene–environment interactions remain insufficiently operationalized in longitudinal designs. Third, translational integration between molecular findings and behavioral models requires further methodological standardization. The present study addresses these gaps by synthesizing multi-level evidence within a unified neurobiological framework of motivation.

Methods

This study employs a systematic analytical review design integrating findings from neurobiology, behavioral neuroscience, genetics, and psychophysiology.

3.1. Data Sources

The analysis is based on:

- Peer-reviewed journal articles indexed in major scientific databases;
- Meta-analyses and systematic reviews in motivational neuroscience;
- Classical theoretical works in reinforcement learning;
- GWAS studies examining motivational and reward-related traits;
- Empirical research on epigenetics and stress regulation.

3.2. Selection Criteria

Publications were included if they met the following criteria:

1. Clear operational definition of motivation or reward-related processes;
2. Empirical evidence from neurophysiological, neuroimaging, molecular-genetic, or behavioral experiments;
3. Statistical robustness (adequate sample size, replication, or meta-analytic confirmation);
4. Relevance to one or more levels of analysis (molecular, circuit-level, behavioral, environmental).

Studies focused solely on descriptive psychological models without biological integration were excluded unless historically foundational.

3.3. Analytical Framework

The review applies a multi-level integration model consisting of:

- Molecular level: neurotransmitter systems, gene polymorphisms, epigenetic modifications;
- Circuit level: mesolimbic and frontostriatal networks;
- Computational level: reinforcement learning and reward prediction error models;
- Behavioral level: effort allocation, habit formation, adaptive decision-making;
- Environmental level: stress exposure, social context, metabolic regulation.

Comparative analysis was conducted to identify converging and diverging findings across methodological approaches (human neuroimaging, pharmacological manipulation, genetic association studies).

This integrative methodological strategy increases the reliability of conclusions by triangulating evidence across independent research domains.

Results

The neural basis of motivation: the cycle of «evaluation → action → habit»

Human motivation is based on neural circuits, which can be simplified as follows: «value assessment → action selection → habit formation». At a higher level, distributed neural networks are involved in the functioning of motivational systems. Different parts of these networks contribute to each stage:

- Value assessment: The attractiveness of a potential reward is determined. For example, the orbitofrontal cortex plays a key role in calculating and encoding how valuable a reward is at a given moment.
- Learning actions for the sake of a goal: Actions that lead to the achievement of a goal are searched for and selected. The anterior cingulate cortex participates in this process, helping to determine which action will lead to the desired result.
- Habit formation: Automated connections between stimulus and response are reinforced. The basal ganglia (in particular, the striatum) are responsible for maintaining and executing these established patterns of behavior (Rolls, 2025).

This logic is supported by data on reward «centers» and «loops» (Wise, 2002). The core of the mesolimbic/mesocortical system, which is responsible for reinforcement and motivation, is the VTA → NAc (ventral striatum) → prefrontal cortex pathway. The adjacent nucleus (NAc) functions as an «integration hub», processing both reward and aversive stimuli, as well as regulating the switch between approach and avoidance (Xu et al., 2024).

Particular attention is paid to apathy, a clinical condition characterized by decreased motivation. Studies of the neuroanatomy of apathy have revealed consistent links to abnormalities in the frontostriatal circuits, particularly in the dorsal anterior cingulate cortex and ventral striatum (Le Heron et al., 2018). These findings confirm that motivation is not simply a desire for pleasure, but a complex process of evaluating effort costs and initiating actions.

Neurotransmitters and the «chemistry of motivation»: dopamine is only part of the picture

In popular culture, motivation is often simplified to dopamine, but the scientific picture is much more complex. Motivation is the result of the interaction of several neurotransmitter systems.

Dopamine (DA) plays a key role in two main processes. First, it is involved in reward-based learning. When the actual outcome exceeds or falls short of expectations, the activity of dopamine neurons changes, signaling to the brain the need to adjust future predictions and learn from the experience (Watabe-Uchida et al., 2017). Second, dopamine is responsible for the motivational

«desire» for something. According to the theory of «incentive sensitization», dopamine systems are more associated with attraction to a stimulus and its precursors than with the actual feeling of pleasure from it (Robinson & Berridge, 2025).

Serotonin (5-HT) plays a key role in regulating our attitude toward difficulties: it influences our ability to wait, assess risks and uncertainty, and how we perceive the «cost» of effort and balance between immediate and future rewards. Although research on the influence of serotonin on effort is mixed, some evidence suggests that it can make it easier to overcome difficulties in certain situations and influence decisions related to reward and punishment (Meyniel et al., 2016).

Norepinephrine (NE) and the locus coeruleus are responsible for keeping us alert, energetic, focused, and responsive. It links our excitement or stress to how much we want to do something (Sara, 2012). For example, norepinephrine can cause people to return to harmful habits because it makes us more active and causes us to pay more attention to things related to that habit.

The opioid system, especially μ -receptors, plays a key role in the formation of pleasure and the enhancement of pleasant sensations. Studies have identified «hot spots» of pleasure in areas of the brain such as the nucleus accumbens and ventral pallidum, where activation of μ -opioid receptors not only enhances «liking» but can also increase «wanting» (Smith & Berridge, 2007).

The endocannabinoid system, in turn, is an important modulator of reward and motivation processes, finely tuning the work of the dopaminergic and opioid systems. It is actively involved in the formation of motivation for natural rewards (e.g., food, sex, communication) and plays a significant role in the development of addictions (Solinas et al., 2008).

It is important to consider the fundamental difference in the functions of neurotransmitters: glutamate and GABA are the main components of neural circuits that determine their excitability and inhibition, as well as the directionality of signal transmission. At the same time, monoamines, opioids, and eCB play a role as modulators that regulate the intensity and adaptability of these signaling pathways. This perspective helps to avoid reducing motivation to a single molecule.

Reward system, learning, and plasticity: how experience turns into lasting desires and habits

Motivation is closely linked to learning: the brain must learn which actions lead to rewards and which lead to losses. The «reward prediction error» theory links the neurophysiology of dopamine to mathematical models of learning (reinforcement learning). Recent reviews emphasize that dopamine is not «just a reward» but a signal that helps adjust expectations and thus guide future choices (Diederer & Fletcher, 2020).

A separate layer is effort motivation: the willingness to expend physical or mental resources for future gain. Large reviews show that interventions in dopamine transmission particularly change not «like/dislike», but behavioral energy, persistence, and the choice of «high effort—high reward» (Salamone, 2016).

Plasticity is the «mechanical» side of motivation: the brain must physically rebuild connections for new experiences to change behavior. The following are important here: 1) neurotrophic factors (e.g., BDNF) associated with learning and plasticity. 2) epigenetic mechanisms that regulate gene expression and can permanently change the functioning of neural circuits after stress or repeated experiences. A review of the regulation of motivated behavior through epigenetics emphasizes that such mechanisms are involved in long-term behavioral changes and vulnerability to motivational disorders (Elvir et al., 2017).

Our hormones and internal signals act as levers that control our motivation, which is essentially a reflection of our physical condition. These biochemical messengers determine what we find desirable and how much energy we have to achieve our goals.

For example, leptin, a hormone that signals energy reserves, not only regulates appetite but also directly influences the reward system, linking our metabolic state to the desire to seek food. This is confirmed by studies showing how leptin affects dopamine neurons and even changes motivation for physical activity (Hu et al., 2025).

Stress, particularly cortisol, and inflammatory processes can weaken our response to rewards. Acute stress sometimes reduces sensitivity to rewards, and chronic stress and inflammation are often associated with disturbances in the reward system and a loss of the ability to experience pleasure (anhedonia) (Berghorst et al., 2013). At the neurobiological level, this manifests itself in changes in

dopamine activity and the functioning of certain brain circuits, making our behavior less energetic and less focused on future achievements.

Oxytocin plays a central role in social motivation. It can «open doors» to social rewards by influencing dopamine neurons. Experiments in mice show that coordinated activity of oxytocin and serotonin in a specific area of the brain is necessary for social rewards (Dölen et al., 2013).

The influence of heredity, gene modifications, and environment on motivation

Our genes influence our motivation mainly through the following mechanisms:

1.Regulation of neurotransmitters: Genes determine how sensitive receptors are to neurotransmitters (chemical messengers in the brain) and how effectively they are transported.

2.Neurotransmitter metabolism rate: Genes influence the activity of enzymes responsible for the «cleanup» or breakdown of neurotransmitters, thereby regulating their concentration.

3.Brain flexibility: Genes determine how easily the brain is able to learn and change its neural connections.

It is important to consider three key points for a correct understanding: a) multiple genes: most behavioral traits, including motivation, are determined not by a single gene, but by multiple genes. The contribution of each individual genetic variant is small, but their combined effect is significant. b) dependence on conditions: the influence of genes is highly dependent on external factors such as stress, upbringing, cultural environment, and sleep quality. c) caution in interpretation: the results of studies focusing on individual «candidate» genes often turn out to be less reliable than expected. Therefore, conclusions about evidence should be approached with caution.

Epigenetics and personality formation: why age and life experience matter

Two main ideas that are often found in contemporary scientific reviews:

1. The impact of early stress on the reward system. Stress experienced in childhood can alter the development of «reward circuits» in the brain (including pathways from the ventral tegmental area to the nucleus accumbens and prefrontal cortex). This, in turn, can increase the chances of developing anhedonia (an inability to experience pleasure) and motivation problems in the future. Reviews on early stress and the reward system point to changes in the structure and functioning of these areas, particularly in the ventral striatum, and raise questions about the precise mechanisms of these changes (Hanson et al., 2021).

2. Epigenetics as a mechanism for long-term stress memory. Epigenetic processes are considered a way in which negative life experiences, such as trauma or stress, can be «recorded» on a long-term basis. These changes affect the regulation of genes associated with the HPA axis, BDNF, and neurotransmitter systems (Thumfart et al., 2022).

Discussion

The results of this review emphasize that modern neurobiology significantly reinterprets motivation, going beyond the simplified model of «pleasure seeking». A key achievement is the clear separation of the mechanisms of «wanting» and «liking», which opens up fundamentally new perspectives for understanding complex states such as addiction and apathy. Motivation is now seen as a dynamic process rather than a static state, as confirmed by the discovered hierarchy of «evaluation → action → habit», which integrates neural circuits and brain chemistry. In this context, dopamine acts not as a reward marker, but as a predictor encoding a «prediction error», which emphasizes the brain's orientation toward learning and adapting to the future, rather than simply fixing on current comfort. It is also important to differentiate between the basic «framework» of neural systems, formed by glutamate and GABA, and their «tuners» — monoamines and opioids. This explains why targeting only one system, such as the dopaminergic system, rarely provides a complete clinical picture in the treatment of depression or anhedonia, requiring a more comprehensive approach.

Motivation does not exist in a vacuum; it is closely linked to physiological homeostasis and biological context. The influence of leptin on the reward system, as well as the need for oxytocin and serotonin to work together to enable social interaction, demonstrate how deeply rooted our «higher» goals are in basic survival needs. Furthermore, confirmation of the polygenic nature of motivational traits cautions against a simplistic search for a «laziness gene» or «success gene». Instead, the focus shifts to how the environment (stress, culture) modulates innate predispositions through epigenetic mechanisms and neuroplasticity, shaping individual differences in motivational profiles.

Conclusion

The present review confirms that motivation is a multi-component neurobiological process integrating valuation, action selection, reinforcement learning, and habit formation. Rather than being reducible to a single neurotransmitter such as dopamine, motivation emerges from coordinated activity across distributed neural circuits and interacting neurochemical systems.

Genetic influences on motivation are polygenic and probabilistic rather than deterministic. Environmental factors—particularly stress and early-life adversity—modulate motivational systems through neuroplastic and epigenetic mechanisms. This interaction explains individual variability in persistence, resilience, and vulnerability to disorders such as apathy and addiction.

From a practical point of view, the most reasonable conclusion is that motivation is a complex but manageable function that integrates brain and body activity. Consequently, the most productive approach to optimizing it is to focus on its individual components (such as perceived value, required effort, learning processes, and stress response) rather than attempting to identify a single, universal factor.

List of sources used:

- Berghorst, L. H., Bogdan, R., Frank, M. J., & Pizzagalli, D. A. (2013). Acute stress selectively reduces reward sensitivity. *Frontiers in Human Neuroscience*, 7. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2013.00133>
- Berridge, K. C., & Robinson, T. E. (2016). Liking, wanting, and the incentive-sensitization theory of addiction. *American Psychologist*, 71(8), 670–679. <https://practitioner.macklinmethod.com/wp-content/uploads/2022/02/wanting-paper-2.pdf>
- Diederer, K. M. J., & Fletcher, P. C. (2020). Dopamine, prediction error and beyond. *The Neuroscientist*, 27(1), 30–46. <https://doi.org/10.1177/1073858420907591>
- Dölen, G., Darvishzadeh, A., Huang, K. W., & Malenka, R. C. (2013). Social reward requires coordinated activity of nucleus accumbens oxytocin and serotonin. *Nature*, 501, 179–184. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4091761/>
- Elvir, L., & Duclot, F. (2017). Epigenetic regulation of motivated behaviors by histone modifications. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 105, 305–317. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2017.09.030>
- Hanson, J. L., Williams, A. V., Bangasser, D. A., & Peña, C. J. (2021). Impact of early life stress on reward circuit function. *Frontiers in Psychiatry*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyt.2021.744690>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hu, W., Zhu, H., & Gong, F. (2025). Leptin and leptin resistance in obesity: Current evidence, mechanisms and future directions. *Endocrine Connections*, 14(9). <https://doi.org/10.1530/EC-25-0521>
- Le Heron, C., Apps, M. A. J., & Husain, M. (2018). The anatomy of apathy: A neurocognitive framework. *Neuropsychologia*, 118, 54–67. <https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2017.07.003>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harpers.
- Meyniel, F., Goodwin, G. M., Deakin, W., Klinge, C., MacFadyen, C., Milligan, H., Mullings, E., Pessiglione, M., & Gaillard, R. (2016). A specific role for serotonin in overcoming effort cost. *eLife*, 5. <https://doi.org/10.7554/eLife.17282>
- Robinson, T. E., & Berridge, K. C. (2025). The incentive-sensitization theory of addiction 30 years on. *Annual Review of Psychology*, 76, 29–58. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-011624-024031>
- Rolls, E. T. (2025). Emotion, motivation, reasoning, and how their brain systems are related. *Brain Sciences*, 15(5), 507. <https://doi.org/10.3390/brainsci15050507>
- Salamone, J. D. (2016). Activational and effort-related aspects of motivation. *Brain*, 139(5), 1325–1347. <https://doi.org/10.1093/brain/aww050>
- Sara, S. J., & Bouret, S. (2012). Orienting and reorienting: The locus coeruleus mediates cognition through arousal. *Neuron*, 76(1), 130–141. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2012.09.011>
- Schultz, W. (1998). Predictive reward signal of dopamine neurons. *Journal of Neurophysiology*, 80(1), 1–27. <https://doi.org/10.1152/jn.1998.80.1.1>

Smith, K. S., & Berridge, K. C. (2007). Opioid limbic circuit for reward: Interaction between hedonic hotspots of nucleus accumbens and ventral pallidum. *Journal of Neuroscience*, 27(7), 1594–1605. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.4205-06.2007>

Solinas, M., Goldberg, S. R., & Piomelli, D. (2008). The endocannabinoid system in brain reward processes. *British Journal of Pharmacology*, 154(2), 369–383. <https://doi.org/10.1038/bjp.2008.130>

Thumfart, K. M., Jawaid, A., Bright, K., Flachsmann, M., & Mansuy, I. M. (2022). Epigenetics of childhood trauma: Long term sequelae and potential for treatment. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 132, 1049–1066. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2021.10.042>

Watabe-Uchida, M., Eshel, N., & Uchida, N. (2017). Neural circuitry of reward prediction error. *Annual Review of Neuroscience*, 40, 373–394. <https://doi.org/10.1146/annurev-neuro-072116-031109>

Wise, R. A. (2002). Brain reward circuitry. *Neuron*, 36(2), 229–240. [https://doi.org/10.1016/S0896-6273\(02\)00965-0](https://doi.org/10.1016/S0896-6273(02)00965-0)

Xu, Y., Lin, Y., Yu, M., & Zhou, K. (2024). The nucleus accumbens in reward and aversion processing: Insights and implications. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, 18. <https://doi.org/10.3389/fnbeh.2024.1420028>

Биография автора:

Еркінқызы Таңшолпан – магистрант 1 курса по специальности «Менеджмент» (научно-педагогическое направление), (г. Алматы, Казахстан dilnaz.daulet@mail.ru)

Скоков Тимур Алтаевич*, Серикбаева Жанна Даулеткельдиевна
Almaty Management University, г. Алматы, Казахстан
**e-mail: timur570062@gmail.com*

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ESG ПРИНЦИПАМ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОСТИ БАНКОВСКОГО КАПИТАЛА В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. В условиях усиливающихся требований к устойчивому развитию и повышению прозрачности финансового сектора ESG подходы становятся ключевым элементом стратегического управления банками. Для банков второго уровня Казахстана внедрение ESG инициатив приобретает особую значимость на фоне экономических потрясений последних лет и необходимости укрепления финансовой устойчивости. Кризисные периоды 2020 и 2022 годов продемонстрировали важность системного управления рисками, устойчивости капитала и долгосрочной устойчивости бизнес-моделей, что делает традиционные механизмы риск-менеджмента недостаточными. В этих условиях интеграция ESG факторов выступает инструментом повышения доверия инвесторов, улучшения качества корпоративного управления и снижения уязвимости к внешним шокам.

Ключевые слова: ESG, банки, финансовая устойчивость, устойчивое развитие, кризис, Казахстан.

Скоков Тимур Алтаевич*, Серикбаева Жанна Даулеткельдиевна
Almaty Management University, г. Алматы, Казахстан
**e-mail: timur570062@gmail.com*

ДАҒДАРЫС ЖАҒДАЙЫНДА БАНК КАПИТАЛЫНЫҢ ТҰРАҚТЫЛЫҒЫНЫҢ ФАКТОРЫ РЕТІНДЕ ESG ПРИНЦИПТЕРІНЕ БЕРІК ЕНУ

Аннотация. Тұрақты даму талаптарының күшеюі және қаржы секторының ашықтығын арттыру қажеттілігі ESG тәсілдерін банктердің стратегиялық басқаруының маңызды элементіне айналдырды. Қазақстанның екінші деңгейлі банктері үшін ESG бастамаларын енгізу соңғы жылдардағы экономикалық күйзелістер мен қаржылық тұрақтылықты нығайту қажеттілігі аясында ерекше маңызға ие. 2020 және 2022 жылдардағы дағдарыстар тәуекелдерді жүйелі басқару, капиталдың беріктігі және бизнес-модельдердің ұзақ мерзімді тұрақтылығының маңызын көрсетті, бұл дәстүрлі тәуекел-менеджмент тәсілдерінің жеткіліксіздігін айқындады. Осындай жағдайда ESG факторларын интеграциялау инвесторлар сенімін арттыруға, корпоративтік басқару сапасын жақсартуға және сыртқы күйзелістерге осалдықты төмендетуге мүмкіндік береді.

Кілт сөздер: ESG, банктер, қаржылық тұрақтылық, тұрақты даму, дағдарыс, Қазақстан

Skokov T. A.*, Serikbayeva Zh. D.
Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan
**e-mail: timur570062@gmail.com*

COMMITMENT TO ESG PRINCIPLES AS A FACTOR OF BANK CAPITAL SUSTAINABILITY IN CRISIS CONDITIONS

Abstract. In the context of increasing requirements for sustainable development and transparency in the financial sector, ESG approaches have become a key element of banks' strategic management. For second-tier banks in Kazakhstan, the implementation of ESG initiatives is particularly important amid recent economic shocks and the need to strengthen financial resilience. The crisis periods of 2020 and 2022 demonstrated the importance of systematic risk management, capital stability, and long-term business model sustainability, highlighting the limitations of traditional risk-management mechanisms. In this environment, the integration of ESG factors serves as a tool for

enhancing investor confidence, improving corporate governance quality, and reducing vulnerability to external shocks.

Keywords: ESG, banks, financial stability, sustainable development, crisis, Kazakhstan.

Введение

Современный финансовый сектор развивается в условиях усиливающейся волатильности, ужесточения регуляторных требований и растущего внимания к принципам устойчивого развития. Эти факторы требуют от банков формирования новых подходов к управлению рисками и укреплению финансовой устойчивости. В таких условиях ESG подходы (Environmental, Social, Governance) становятся значимым инструментом стратегического развития банков влияя не только на репутационную составляющую но и на качество корпоративного управления, структуру рисков и устойчивость капитала. Для банков второго уровня Казахстана этот вопрос приобретает особую актуальность, поскольку в последние годы они столкнулись с двумя существенными кризисными периодами в 2020 и 2022 годах, которые продемонстрировали необходимость более устойчивых и адаптивных моделей управления капиталом.

Актуальность темы также определяется несколькими ключевыми факторами. Во-первых, традиционные методы оценки устойчивости банков базирующиеся преимущественно на финансовых коэффициентах и нормативных показателях, уже не позволяют в полной мере учитывать нефинансовые риски и структурные изменения внешней среды. Во-вторых, интеграция ESG инициатив становится неотъемлемой частью глобальной трансформации финансового сектора, банки внедряют практики устойчивого кредитования усиливают требования к корпоративному управлению и повышают уровень прозрачности. В-третьих, в условиях экономической нестабильности важным становится вопрос не только выполнения пруденциальных нормативов но и способности сохранять устойчивость капитала при внешних шоках где ESG факторы могут играть ключевую роль.

Несмотря на активное развитие исследований в сфере устойчивого финансирования, влияние ESG инициатив на капитальную устойчивость банков изучено недостаточно, особенно в применении к развивающимся рынкам. В Казахстане ESG повестка находится в стадии формирования, а эмпирические исследования посвящённые связи ESG подходов и финансовой устойчивости банков второго уровня практически отсутствуют. Это формирует потребность в комплексном анализе внедрения ESG инициатив и оценке их влияния на динамику коэффициентов достаточности капитала в условиях кризисных периодов.

Цель данного исследования заключается в выявлении влияния внедрения ESG подходов на устойчивость капитала банков второго уровня Казахстана с акцентом на показатели достаточности капитала в период с 2015 по 2024 год. Задачи исследования включают:

- анализ теоретических подходов к роли ESG в банковском секторе;
- изучение регуляторных требований и ключевых инициатив устойчивого финансирования;
- сравнительный анализ динамики капитальных показателей крупнейших банков Казахстана;
- определение причинно-следственных связей между этапами внедрения ESG инициатив и изменениями финансовой устойчивости банков.

Гипотеза исследования заключается в том, что системная интеграция ESG инициатив способствует укреплению устойчивости капитала банков, снижает чувствительность к внешним шокам и повышает качество управления рисками.

Научная новизна работы состоит в комплексной оценке влияния ESG инициатив на финансовую устойчивость банков второго уровня Казахстана, а также в выявлении прямых и косвенных каналов воздействия ESG факторов на капитал. В предложенной интерпретации ESG рассматривается не как отдельная нефинансовая характеристика, а как интегральный элемент банковской стратегии оказывающий влияние на управленческие, операционные и риск-ориентированные процессы.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы банками при разработке ESG стратегий, повышении качества корпоративного управления, совершенствовании систем риск-менеджмента и укреплении капитальных позиций. Выявленные закономерности позволяют сформировать научно обоснованные рекомендации по развитию устойчивых практик в банковском секторе Казахстана, что особенно важно в условиях усиливающейся неопределённости и трансформации финансовых рынков.

Материалы и методы

Для исследования влияния ESG инициатив на устойчивость капитала банков второго уровня Казахстана был проведён комплексный анализ теоретических источников и эмпирических данных, отражающих применение ESG подходов в банковском секторе. Основой методологии стали систематизация научной литературы, сравнительный анализ, а также изучение официальной отчётности банков.

В качестве информационной базы использовались:

1. Годовые и пруденциальные отчёты пяти крупнейших банков Казахстана за 2019–2023 годы;
2. Материалы международных организаций, включая OECD, World Bank, UNEP FI, посвящённые устойчивому финансированию и ESG регулированию;
3. Научные публикации, освещающие влияние ESG факторов на финансовую устойчивость банков и устойчивость капитала в кризисных условиях.

Методологический подход включает:

- систематический обзор литературы, позволяющий выявить ключевые научные подходы к роли ESG-инициатив в устойчивом развитии банков;
- сравнительный анализ динамики коэффициентов достаточности капитала, применённый для сопоставления капитальных показателей в кризисные периоды;
- анализ нормативных требований, регулирующих внедрение ESG в Казахстане и на международном уровне;
- методы теоретического анализа и синтеза, использованные для формирования целостной модели влияния ESG-факторов на капитал банков.

Такой комплексный подход позволил выявить общие тенденции внедрения ESG-инициатив, определить уровень влияния ESG-практик на устойчивость капитала и сформировать новое аналитическое видение роли ESG в условиях кризисов.

Обзор литературы

Исследования, посвящённые влиянию ESG-факторов на устойчивость банковского сектора, демонстрируют широкий спектр результатов, что отражает различия в институциональной среде, уровне развития финансовых рынков и зрелости практик устойчивого управления. Современные работы сходятся во мнении, что интеграция ESG-показателей способна укреплять устойчивость банков, однако сила и направление этого эффекта варьируются.

Одним из наиболее показательных является исследование ESG Disclosure and Financial Stability of Islamic and Conventional Banks в котором анализировалась панельная выборка из 18 исламских и 22 традиционных банков за период 2014–2022 гг. Авторы приходят к выводу, что совокупный ESG-рейтинг оказывает положительное и статистически значимое влияние на финансовую устойчивость банков. Наиболее существенными компонентами выступают экологический (E) и управленческий (G) факторы, поскольку они напрямую способствуют повышению прозрачности, снижению рисков и улучшению качества корпоративного управления. Социальный фактор (S), напротив, демонстрирует более слабый эффект из-за долгосрочного характера социальных инициатив и сложности их количественной оценки. Исследование также фиксирует позитивное влияние ESG на прибыльность и снижение волатильности банков, что способствует укреплению их капитальных позиций и снижению уязвимости к внешним шокам [Khalid 2024: 2].

Схожие выводы представлены в работе *The Effects of ESG and Institutional Quality on Financial Stability: Evidence from GCC Banks*, где на примере банков государств Персидского залива подтверждается положительная корреляция между уровнем ESG-раскрытия и устойчивостью банковского сектора. Однако авторы подчёркивают роль институционального качества: при слабых институтах даже высокие ESG-показатели не обеспечивают должного уровня стабильности из-за недостаточной эффективности надзора и слабого правоприменения. Таким образом, институциональная среда выступает ключевым модератором влияния ESG-факторов на устойчивость банков [Alqahtani 2023: 1].

Европейские исследования показывают более однородный и устойчивый положительный эффект ESG-практик. Так, в работе *The Contribution of ESG Information to the Financial Stability of European Banks* на выборке 243 банков ЕС установлено, что улучшение ESG-показателей сопровождается снижением доли неработающих кредитов (NPL) и ростом капитала первого уровня (Tier 1). Это подтверждает, что ответственное управление и экологическая устойчивость укрепляют доверие клиентов и контрагентов, уменьшают вероятность кредитных рисков и повышают способность банков противостоять системным потрясениям [Ferriani 2022: 2].

В контексте Казахстана значимое место занимает исследование *The Impact of Digitalization and ESG Factors on Sustainable Development of the Banking Sector in Kazakhstan*, где подчёркивается, что интеграция ESG в стратегию банков второго уровня способствует росту их долгосрочной устойчивости. Однако краткосрочный эффект остаётся ограниченным из-за сравнительно низкого уровня раскрытия нефинансовой отчётности, недостаточного опыта управления ESG-рисками и ранней стадии развития корпоративных практик устойчивого управления [Mussabekova 2024: 3].

Совокупный анализ литературы демонстрирует, что влияние ESG на устойчивость банков является многомерным и зависит от степени внедрения ESG-политик, качества регулирования, а также зрелости финансовой системы. Несмотря на различия между регионами, большинство авторов подчёркивают, что интеграция ESG-параметров способствует снижению рисков, укреплению репутации и формированию более устойчивой бизнес-модели банков. Таким образом, ESG-факторы становятся ключевым инструментом повышения устойчивости банковского сектора в условиях глобальной финансовой и регуляторной динамики.

Результаты и обсуждение

В ходе исследования и анализа были использованы данные по коэффициентам достаточности пяти крупных банков Казахстана: Halyk Bank, Kaspi Bank, Bank CenterCredit, ForteBank и Jusan Bank за период 2015–2024 годов (таблица 1). В анализ включены показатели достаточности капитала коэффициенты первого уровня (k1-1, k1-2) и общий коэффициент капитала (k2). Рассмотрена динамика изменения капитала в увязке с моментами начала внедрения ESG политик и способностью банков противостоять шоковым периодам 2020 и 2022 годов. В целом можно отметить, что в последние годы банки стали значительно больше уделять внимания устойчивому развитию и корпоративной ответственности а те кто начал внедрять ESG раньше демонстрируют более стабильную и высокую капитализацию, что подтверждает важность устойчивого управления прозрачности и контроля нефинансовых рисков.

Таблица 1 – значения достаточности капитала БВУ, с 2015 по 2024 годы собрано автором на основе из публикаций банков. [6-10]

Банк	Среднее значение за 2015-2019 гг.	2020	значение 2021 года	2022	Среднее значение за 2023-2024 гг.
Halyk Bank					
k1-1	19.80%	23.70%	19.60%	18.50%	19.60%
k1-2	19.80%	23.70%	19.60%	18.50%	19.60%
k2	20.56%	25.10%	20.40%	18.90%	19.80%
Kaspi Bank					
k1-1	17.60%	15.90%	15.90%	17.00%	17.50%

k1-2	17.60%	15.90%	15.90%	17.00%	17.50%
k2	22.40%	20.40%	18.00%	18.00%	18.20%
Bank Center Credit					
k1-1	9.55%	11.50%	12.80%	14.00%	16.00%
k1-2	11.50%	11.50%	12.80%	14.00%	16.00%
k2	18.25%	19.10%	19.80%	17.90%	17.95%
ForteBank					
k1-1	18.16%	21.00%	23.10%	19.60%	22.35%
k1-2	20.36%	21.00%	23.10%	19.60%	22.35%
k2	20.22%	22.30%	24.30%	20.20%	22.65%
Jusan Bank					
k1-1	20.00%	36.00%	28.20%	29.90%	37.10%
k1-2	20.08%	36.00%	28.20%	29.90%	37.10%
k2	27.36%	59.70%	49.90%	47.40%	49.15%

Научный вклад данного исследования заключается в том, что в отличие от существующих международных работ которые анализируют влияние ESG на устойчивость банков в широком контексте и опираются преимущественно на агрегированные данные по странам или крупным наднациональным выборкам, настоящая работа впервые проводит детальный эмпирический анализ влияния ESG практик на устойчивость банковского капитала в Казахстане на основе фактических данных за десятилетний период. Исследование также отличается тем что устанавливает прямую взаимосвязь между конкретными моментами внедрения ESG стратегий отдельными банками и динамикой их капитальных показателей, особенно в условиях кризисных событий 2020 и 2022 годов, тогда как существующая литература чаще рассматривает ESG как статическую характеристику или ограничивается общим анализом связи между ESG рейтингом и стабильностью, подход использованный в исследовании позволяет выявить дифференцирующее влияние ESG практик так банки внедрившие ESG раньше например Halyk Bank и Jusan Bank показали более выраженный рост коэффициентов капитала и большую устойчивость в периоды внешних шоков. Таким образом работа отличается оригинальностью тем, что впервые показывает адаптационный и защитный эффект ESG именно в национальном банковском секторе Казахстана, что делает выводы релевантными для локальной практики управления рисками и разработки ESG-стратегий.

В целом можно отметить, что в последние годы банки стали больше внимания уделять устойчивому развитию и корпоративной ответственности. При этом те, кто раньше начал внедрять ESG демонстрируют более стабильные и высокие показатели капитала. Это говорит о том, что устойчивое управление, прозрачность и внимание к экологическим и социальным аспектам бизнеса действительно помогают банкам укреплять свои позиции и лучше справляться с внешними шоками. Первым в Казахстане о своей ESG политике заявил Halyk Bank. Уже с 2020 года банк начал выпускать ежегодные ESG отчёты по международным стандартам. В тот период его коэффициенты капитала заметно выросли, показатель k1 увеличился с 19,8% до 23,7%. Это можно объяснить укреплением доверия со стороны клиентов и инвесторов, а также более осторожной политикой в управлении рисками. В последующие годы показатели немного снизились и стабилизировались около 19-20%, что говорит о переходе к устойчивому балансу после бурных событий 2020 года.

Kaspi Bank подключился к теме ESG позднее, лишь с 2022 года начал публиковать соответствующие отчёты. До этого его показатели капитала оставались достаточно ровными, но без особого роста около 17-18%. В 2020 году они даже немного снизились, что можно связать с общим кризисом и изменением потребительской активности. После начала внедрения ESG практик ситуация постепенно улучшилась, показатели стали стабильнее а банк стал уделять больше внимания нефинансовым рискам и прозрачности в отчетности.

У Bank CenterCredit внедрение ESG началось примерно с 2021 года, а в 2023 году банк присоединился к Глобальному договору ООН. Это событие стало важным шагом для репутации

и управления рисками, показатели капитала при этом заметно выросли если раньше в 2015-2019 гг. k1 составлял всего 9,5%, то к 2023 году он достиг 16%. Это говорит о повышении устойчивости банка и лучшем управлении ресурсами. Хотя в 2022 году был небольшой спад, к 2024 году значения снова выросли что означает адаптироваться к новым стандартам и требованиям устойчивого развития.

ForteBank начал системно внедрять ESG в 2022 году, тогда банком были привлечены международные консультанты, а в следующем году утверждена собственная ESG стратегия. Параллельно с этим показатели капитала выросли и стабилизировались на уровне 22-23%. Это можно считать положительным результатом внедрение ESG не только улучшило внутренние процессы, но и помогло банку укрепить финансовую устойчивость и повысить доверие со стороны клиентов и инвесторов.

Самые заметные изменения произошли у Jusan Bank, одним из первых в Казахстане интегрировал ESG в свою бизнес-модель и начал публиковать отчёты по международным стандартам GRI. Уже в 2020 году его коэффициенты капитала резко выросли k1 поднялся с 20% до 36%, а совокупный коэффициент k2 с 27% до почти 60%. В последующие годы показатели немного снизились, но остались на высоком уровне около 49% в 2023-2024 годах. Это свидетельствует о высокой способности банка выдерживать внешние шоки и поддерживать доверие инвесторов, кроме того Jusan Bank получил международную ESG оценку от агентства S&P Global это значительно усиливает его репутацию на рынке.

Выводы и обсуждения

В ходе рассматривания приверженности банками к политике ESG и проведения соответствующего анализа, можно выделить несколько основных моментов. Во-первых, внедрение ESG подходов действительно помогает банкам укреплять финансовую устойчивость, так банки которые начали эту работу раньше показывают более стабильные результаты даже в периоды кризисов.

Во-вторых, эффект от внедрения ESG проявляется не сразу, а через год-два после начала активной трансформации, это связано с тем что переход требует перестройки управленческих процессов и отчетности.

В-третьих, наличие ESG стратегии положительно влияет на доверие со стороны клиентов, инвесторов и международных организаций. Банки раскрывающие больше нефинансовой информации и следящие за экологическими, социальными и управленческими аспектами, воспринимаются как более надёжные и устойчивые. Даже первые шаги такие как публикация отчётов, участие в международных инициативах и повышение прозрачности, уже создают позитивное влияние на устойчивость и репутацию.

Таким образом внедрение ESG подходов становится не просто модной тенденцией, а стратегическим направлением развития банковской системы Казахстана. Это положительно влияет и способствует укреплению капитала, снижению рисков и повышению доверия со стороны всех участников рынка. Банки которые системно интегрируют устойчивое развитие в свою деятельность, оказываются более защищёнными в кризисные периоды и лучше адаптируются к изменениям экономической среды.

Список литературы

1. Khalid M. A., Rashid A. A. ESG Disclosure and Financial Stability of Islamic and Conventional Banks // *Journal of King Abdulaziz University: Islamic Economics*. – 2024. // <https://clck.ru/3QDEvH>
2. Alqahtani A., Mayes S. The Effects of ESG and Institutional Quality on Financial Stability: Evidence from GCC Banks // *International Review of Economics & Finance*. – 2023. – Vol. 87. – P. 458–473. // <https://clck.ru/3QDECz>
3. Ferriani E., Natoli G. The Contribution of ESG Information to the Financial Stability of European Banks // *Journal of Banking Regulation*. – 2022. – Vol. 23, No. 2. – P. 155–175. <https://clck.ru/3QDEL3>

4. Mussabekova A., Yessengeldina A., Khabdullina K.. The Impact of Digitalization and ESG Factors on Sustainable Development of the Banking Sector in Kazakhstan // *Economic Annals-XXI*. – 2024. – Vol. 197, No. 3–4. – P. 56–62.
5. Yu Sang, Kannan Loganathan and Lu Lin – Digital Transformation and Firm ESG Performance: The Mediating Role of Corporate Risk-Taking and the Moderating Role of Top Management Team // *Sustainability* 2024, 16(14), 5907; <https://doi.org/10.3390/su16145907>
6. Отчетность АО Halyk Bank - [Инвесторам АО "Народный Банк Казахстана"](#)
7. Отчетность АО Kaspi Bank - [Financial Information - Kaspi.kz](#)
8. Отчетность АО Jusan Bank - [Документы и тарифы: Финансовая отчетность | Alatau City Bank](#)
9. Отчетность АО Bank Center Credit - [Финансовые результаты](#)
10. Отчетность АО Forte bank - [Отчетность](#)

Благодарности

Автор выражает признательность исследователям, чьи труды сформировали теоретическую основу для анализа влияния ESG факторов на финансовую устойчивость банков. Отдельная благодарность адресуется рецензентам за конструктивные замечания и рекомендации, которые способствовали повышению научной обоснованности и качества исследования.

Конфликт интересов

Автор подтверждает отсутствие явных или потенциальных конфликтов интересов связанных с выполнением и публикацией данного исследования. Работа проведена независимо без финансовой или иной поддержки организаций которые могли бы повлиять на интерпретацию полученных результатов.

Биографии авторов

Скоков Тимур Алтаевич (корреспондент автор) – магистрант (научно-педагогическое направление) School of Digital Technologies and Economics, Almaty Management University (г. Алматы Казахстан, эл.почта: timur570062@gmail.com).

Серикбаева Жанна Даулеткельдиевна - Научный руководитель, к.э.н. assistant professor School of Digital Technologies and Economics, Almaty Management University (г. Алматы Казахстан, эл.почта: zh.serikbayeva@almau.edu.kz).

Рузбакиева Шахиризада Дильмуратовна*, Серикбаева Жанна Даулеткельдиевна
Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Казахстан
**e-mail: 251235@almau.edu.kz*

РАЗВИТИЕ ИСЛАМСКОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Аннотация. Исследование раскрывает текущее состояние и промежуточные результаты развития исламского финансирования в Казахстане. Проанализированы нормативно-правовая база, внедрение исламских инструментов и проект «исламского окна» в местных банках. Определены ключевые барьеры и перспективы дальнейшего развития сектора.

Ключевые слова: исламское финансирование, шариат, исламские банки, развитие.

Рузбакиева Шахиризада Дильмуратовна*, Серикбаева Жанна Даулеткельдиевна
Алматы Менеджмент Университет, Алматы қ., Қазақстан
**e-mail: 251235@almau.edu.kz*

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ ИСЛАМДЫҚ ҚАРЖЫЛАНДЫРУДЫҢ ДАМУЫ

Андатпа. Зерттеу Қазақстандағы исламдық қаржыландырудың қазіргі жағдайы мен даму барысындағы аралық нәтижелерін ашады. Нормативтік-құқықтық база, исламдық қаржы құралдарының енгізілуі және жергілікті банктердегі «исламдық терезе» жобасы талданған. Саланың әрі қарай дамуына кедергі келтіретін негізгі тосқауылдар мен болашағы айқындалған.

Түйін сөздер: исламдық қаржыландыру, шариғат, исламдық банктер, даму.

Ruzbakieva Sh. D.*, Serikbayeva Zh. D.
Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan
**e-mail: 251235@almau.edu.kz*

DEVELOPMENT OF ISLAMIC FINANCING IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

Abstract. The study reveals the current state and intermediate results of the development of Islamic financing in Kazakhstan. The regulatory and legal framework, the implementation of Islamic financial instruments, and the “Islamic window” project in local banks are analyzed. Key barriers and prospects for further development of the sector are identified.

Keywords: Islamic financing, Sharia, Islamic banks, development.

Введение

Актуальность исследования обусловлена растущим интересом к исламскому финансированию как альтернативной модели устойчивого финансового развития. Международная практика показывает, что внедрение исламских окон в коммерческих банках является одним из наиболее эффективных способов расширения исламского сегмента без радикальной перестройки банковской системы [1].

В Казахстане развитие исламских финансов рассматривается как стратегическое направление укрепления финансовой устойчивости и диверсификации экономики. В 2024-2025 годах Агентство по регулированию и развитию финансового рынка (АРРФР) и Национальный банк инициировали усовершенствование нормативной базы, предусматривающее возможность функционирования исламских окон в универсальных

банках [4]. Эти изменения согласуются с международными стандартами, адаптируемыми Международным финансовым центром «Астана» (AIFC) [5].

Гипотеза исследования заключается в том, что успешное внедрение исламских окон в Казахстане возможно при условии модернизации нормативного регулирования, стандартизации шариатского надзора и повышении уровня финансовой грамотности населения.

Цель работы – анализ текущего состояния развития исламских окон, выявление институциональных барьеров и оценка перспектив их дальнейшего внедрения в банковском секторе Республики Казахстан.

Литературный обзор

Исламское финансирование рассматривается многими исследователями как инструмент устойчивого развития, основанный на принципах справедливости и привязки финансовых операций к реальному сектору экономики. Согласно данным IFSB [1], мировой объём активов исламских финансовых институтов демонстрирует стабильный рост, достигнув более 4 трлн долларов США в 2023 году.

Charra (2016) отмечает, что исламская финансовая модель способствует снижению системных рисков благодаря отказу от спекулятивных операций и процентного дохода [6]. Исследования Khan & Behrad (2020) показывают, что исламские окна являются удобным механизмом постепенной исламизации банковской системы, позволяя традиционным банкам расширять линейку услуг без изменения правового статуса [7].

В Казахстане вопросы развития исламских финансов изучаются в работах Ахметовой (2020), которая указывает на необходимость совершенствования регулирования исламских банков [2]. Нурбекова (2021) акцентирует внимание на ключевой роли шариатского надзора и институциональных барьеров, мешающих полноценной интеграции исламских услуг в банковский сектор страны [2].

Несмотря на наличие значительного числа исследований, остаётся недостаточно изученной тема внедрения исламских окон как инструмента интеграции исламских услуг в традиционные банки. Международный опыт адаптируется постепенно, а казахстанская модель всё ещё формируется. Настоящая работа восполняет данный пробел, анализируя промежуточные результаты внедрения исламских окон в Казахстане с опорой на международные стандарты AAOIFI и IFSB [1], [5].

Методы

Исследование основано на сочетании качественных и аналитических методов. Применён сравнительный анализ, направленный на выявление различий между моделями исламских окон, реализуемыми в Казахстане и странах-лидерах исламских финансов - Малайзии, ОАЭ и Бахрейне [1], [7].

Использован контент-анализ нормативных документов, в том числе проекта закона «О внесении изменений и дополнений по вопросам исламского финансирования» (АРРФР, 2024) [4], а также официальных отчётов Международного финансового центра «Астана» [5] и Национального банка Республики Казахстан.

Метод структурного анализа применён для изучения институциональных условий функционирования исламских окон в традиционных банках. Статистические данные взяты из отчётов IFSB [1], IMF и AIFC [5], что позволило сопоставить международный и казахстанский контекст.

Выбор данных методов обусловлен необходимостью всесторонней оценки динамики внедрения исламских окон и факторов, влияющих на их развитие в Казахстане.

Результаты

Промежуточные результаты исследования показывают, что Казахстан постепенно формирует нормативную и институциональную базу для внедрения исламских окон в

традиционных банках. В соответствии с проектом нормативных поправок, разработанных Агентством по регулированию и развитию финансового рынка (АРРФР) в 2024-2025 годах [4], коммерческим банкам предоставляется возможность открывать исламские окна без изменения общего статуса универсального банка.

В международной практике исламские окна доказали свою эффективность как гибкий механизм расширения исламского сегмента финансового рынка. Например, в Малайзии такая модель используется с 1993 года и регулируется Банком Негара Малайзия [1]. Согласно исследованиям Al-Salem (2019) [3], исламские окна повышают доступность финансовых услуг и способствуют росту доли исламских активов без необходимости создавать новые банки.

Для оценки перспектив Казахстана был проведён сравнительный анализ международной практики и текущего состояния национального регулирования (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Сравнение развития исламских окон в различных странах

Страна	Год начала внедрения	Регулирующий орган	Ключевая особенность	Уроки для Казахстана
Малайзия	1993	Bank Negara Malaysia	Высокая степень интеграции исламских окон в коммерческие банки	Наличие чётких стандартов шариатского надзора
ОАЭ	2002	Central Bank of the UAE	Государственная поддержка исламских банков и окон	Согласованность регулирования и налоговых льгот
Бахрейн	2004	Central Bank of Bahrain	Единая правовая база для исламских и традиционных финансов	Упрощение допуска к исламским услугам
Казахстан	Проект 2024–2025	АРРФР, Нацбанк	Внедрение исламских окон через нормативные изменения	Требуется стандартизация шариатского контроля и информирования клиентов

Источник: составлено автором на основе данных IFSB [1], AIFC [5], АРРФР [4]

В сравнении с международной практикой Казахстан находится на раннем этапе становления модели исламских окон, однако предпринимаемые институциональные шаги соответствуют общемировым трендам. Согласно данным IFSB [1], ключевым фактором успеха в странах-лидерах стало наличие унифицированной системы шариатского надзора и развитой нормативной инфраструктуры.

Основными вызовами для Казахстана остаются недостаток специалистов в области исламского права, отсутствие единых стандартов шариатского комплаенса, а также низкий уровень информированности населения о возможностях исламских продуктов [2]. В то же время положительным фактором является активная роль МФЦА, который адаптирует стандарты ААОIFI и IFSB и привлекает зарубежных партнёров [5].

Таким образом, промежуточные результаты демонстрируют благоприятные условия для дальнейшего развития исламских окон, при условии совершенствования правовой базы и повышения уровня компетенций участников рынка.

Выводы и обсуждение

Проведённое исследование позволило выявить ключевые особенности и промежуточные результаты внедрения исламских окон в банковском секторе Казахстана. Анализ нормативно-правовой базы показал, что регуляторные органы страны — АРРФР и Национальный банк — активно работают над созданием условий, позволяющих коммерческим банкам предоставлять исламские услуги в рамках универсальной модели [4]. Этот подход соответствует международной практике, где исламские окна используются как эффективный механизм расширения доступа к шариатским финансовым продуктам без необходимости создания новых банковских структур [1], [3].

Несмотря на положительную динамику, выявлены и существенные вызовы. Прежде всего, в Казахстане пока отсутствует единая система шариатского надзора, аналогичная моделям, применяемым в Малайзии или Бахрейне [1]. Отсутствие стандартизированных требований усложняет процесс внедрения исламских окон и может снижать доверие потенциальных клиентов. Кроме того, уровень осведомлённости населения об исламских финансовых инструментах остаётся низким, что подтверждается исследованиями отечественных авторов [2].

Положительным фактором является активная роль Международного финансового центра «Астана» (AIFC), который адаптирует международные стандарты AAOIFI и IFSB, проводит обучение специалистов и привлекает зарубежные исламские финансовые институты [5]. Это создаёт институциональную основу для дальнейшего развития исламского сегмента и повышения качества регулирования.

Промежуточные результаты исследования подтверждают, что Казахстан обладает значительным потенциалом для внедрения исламских окон, однако дальнейший прогресс требует совершенствования нормативной базы, стандартизации шариатского надзора и повышения финансовой грамотности населения. Рекомендуется сосредоточить дальнейшие исследования на анализе эффективности моделей шариатского контроля, сравнении экономики исламских и традиционных банковских продуктов, а также изучении факторов, влияющих на спрос со стороны клиентов.

Список использованных источников

1. Islamic Financial Services Board. Islamic Finance Development Report. – Kuala Lumpur: IFSB, 2023.
2. Нурбекова Ш. Институциональные аспекты исламского финансирования в РК // Вестник КазНУ. – 2021. – №2. – С. 45–52.
3. Al-Salem, F. Islamic Finance and Economic Resilience // Journal of Islamic Economics. – 2019. – Vol. 11(3). – P. 215–230.
4. Агентство по регулированию и развитию финансового рынка Республики Казахстан. Проект Закона «О внесении изменений и дополнений по вопросам исламского финансирования». – Астана, 2024.
5. Astana International Financial Centre. Annual Report 2024. – Astana: AIFC Authority, 2024.
6. Chapra, M.U. The Future of Islamic Economics and Finance. – Oxford: Oxford University Press, 2016.
7. Khan, F., & Behrad, S. Islamic Windows in Conventional Banks: Global Practice Review // International Journal of Islamic Finance. – 2020. – Vol. 8(2). – P. 77–91.

Биографии авторов

Рузбакиева Шахиризада Дильмуратовна (корреспондент автор) – магистрант (научно-педагогическое направление) School of Digital Technologies and Economics, Almaty Management University (г. Алматы Казахстан, эл.почта: 251235@almu.edu.kz).

Серикбаева Жанна Даулеткельдиевна – Научный руководитель, к.э.н. assistant professor School of Digital Technologies and Economics, Almaty Management University (г. Алматы Казахстан, эл.почта: zh.serikbayeva@almai.edu.kz).

Андропова Арина Алексеевна*, Джаксыбекова Галия Наримановна
Almaty Management University, Алматы, Казахстан
**e-mail: andronovaa856@gmail.com*

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДАХ ОЦЕНКИ БИЗНЕСА

Аннотация. Цифровая трансформация экономики и появление новых бизнес-моделей требуют кардинального пересмотра традиционных подходов к оценке стоимости компаний. Классические методы оценки демонстрируют растущую неэффективность в условиях быстро меняющейся рыночной среды, особенно при оценке компаний цифрового сектора, где стоимость в значительной степени формируется за счет нематериальных активов и стратегического потенциала.

Ключевые слова: искусственный интеллект, оценка бизнеса, машинное обучение, стоимость компании, финансовый анализ, цифровая экономика.

Андропова А.А.*, Джаксыбекова Г.Н.
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
**e-mail: andronovaa856@gmail.com*

ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТ БИЗНЕСТІ БАҒАЛАУДЫҢ ЗАМАНАУИ ӘДІСТЕРІНДЕ

Аннотация. Экономиканың сандық трансформациясы және жаңа бизнес-модельдердің пайда болуы компаниялардың құнын бағалаудың дәстүрлі тәсілдерін түбегейлі қайта қарауды талап етеді. Дәстүрлі бағалау әдістері нарықтық ортаның жылдам өзгеру жағдайында, әсіресе сандық сектордағы компанияларды бағалау кезінде, мүліктік емес активтер мен стратегиялық әлеуеттің әсерінен құн айтарлықтай қалыптасатын болғандықтан, тиімсіздігін көрсетуде.

Кілт сөздер: жасанды интеллект, бизнесті бағалау, машиналық оқыту, компания құны, қаржылық талдау, сандық экономика.

Andronova A., Jaxybekova G.N.
Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan
**e-mail: andronovaa856@gmail.com*

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MODERN BUSINESS VALUATION METHODS

Abstract. The digital transformation of the economy and the emergence of new business models require a fundamental revision of traditional approaches to company valuation. Classical valuation methods demonstrate increasing inefficiency in the rapidly changing market environment, especially when valuing companies in the digital sector, where value is largely formed through intangible assets and strategic potential.

Key words: artificial intelligence, business valuation, machine learning, company value, financial analysis, digital economy.

Введение

Современная экономическая реальность характеризуется стремительной цифровой трансформацией, которая кардинально меняет подходы к оценке стоимости бизнеса. Традиционные методы оценки, основанные на анализе исторических данных и материальных активов, оказываются недостаточно эффективными для компаний, чья стоимость формируется преимущественно за счет цифровых активов, интеллектуального капитала и сетевых эффектов [1, с.552].

Особую актуальность эта проблема приобретает в условиях развития цифровой экономики, когда стоимость компаний все в большей степени определяется их способностью к инновациям, качеством интеллектуального капитала и потенциалом масштабирования бизнес-моделей. Как отмечает А.Г. Грязнова, традиционные методы оценки демонстрируют значительную погрешность при оценке компаний цифрового сектора (Грязнова, 2023: 658).

Искусственный интеллект открывает новые возможности для совершенствования методологии оценки бизнеса. Способность алгоритмов машинного обучения анализировать большие объемы структурированных и неструктурированных данных, выявлять сложные нелинейные зависимости и строить точные прогнозы позволяет преодолеть ограничения традиционных подходов (Груднева, 2024: 39-42). Однако потенциал применения искусственного интеллекта в оценке бизнеса остается недостаточно изученным и систематизированным в современной научной литературе.

Цель исследования – разработать комплексную методику интеграции технологий искусственного интеллекта в процесс оценки бизнеса, позволяющую существенно повысить точность и обоснованность оценки стоимости компаний в условиях цифровой экономики.

Задачи исследования:

1. Выявить системные ограничения традиционных методов оценки бизнеса;
2. Проанализировать современные подходы к применению искусственного интеллекта в оценке стоимости компаний;
3. Разработать интегральную модель оценки бизнеса на основе искусственного интеллекта;
4. Определить практические рекомендации по внедрению предложенной методики.

Гипотеза исследования: интеграция технологий искусственного интеллекта в процесс оценки бизнеса позволяет существенно повысить точность оценки за счет учета большего количества факторов, включая нематериальные активы и стратегический потенциал компании, а также за счет использования предиктивной аналитики для прогнозирования будущей стоимости.

Научная новизна исследования заключается в разработке комплексной методики оценки бизнеса, интегрирующей традиционные подходы с современными технологиями искусственного интеллекта и учитывающей особенности цифровой экономики.

Практическая значимость работы определяется возможностью использования результатов исследования оценщиками, финансовыми аналитиками и инвесторами для повышения точности оценки стоимости компаний и обоснованности инвестиционных решений.

Литературный обзор

Проблема оценки стоимости бизнеса является традиционной темой научных исследований в области корпоративных финансов. Фундаментальные работы в этой области принадлежат А. Дамодарану (Дамородан, 2012: 992), Ю. Бригхэму и Л. Гапенски (Бригхэм, Гпенски, 2012: 669), которые разработали классические подходы к оценке стоимости компаний. Однако в условиях цифровой трансформации эти подходы требуют существенной корректировки.

В последние годы активно развивается направление исследований, посвященных применению искусственного интеллекта в финансах. Работы Э. Бринжолфссона и Э. Макафи (Бринжолфссон, Макафи, 2014: 320) демонстрируют преобразующее влияние искусственного интеллекта на финансовую аналитику и оценку бизнеса. Авторы убедительно доказывают, что компании, использующие передовые аналитические методы, достигают более точной оценки своей стоимости.

В российской научной литературе проблемы оценки бизнеса в условиях цифровой экономики нашли отражение в работах А.Г. Грязновой (Грязнова, 2023: 658), Т.В. Тепловой

(Теплова, 2022: 784). Эти авторы отмечают растущую неадекватность традиционных методов оценки и необходимость учета цифровых активов и интеллектуального капитала.

Особого внимания заслуживают исследования, посвященные конкретным аспектам применения искусственного интеллекта в оценке бизнеса. Работа А.А. Грудневой (Груднева, 2024: 39-42) рассматривает возможности использования искусственного интеллекта в создании инвестиционной стратегии компании. Исследование К.С. Шалабаевой (Шалабаева, 2023: 45-58) анализирует применение искусственного интеллекта в управлении финансовыми рисками, что имеет важное значение для оценки бизнеса.

Международные исследования в этой области представлены работами Й. Йенка и соавторов (Йенк, Вайсерт, Виртки, 2021: 5-20), которые изучают организационную готовность компаний к внедрению искусственного интеллекта в финансовые процессы. Авторы выделяют ключевые барьеры и факторы успеха внедрения технологий искусственного интеллекта.

Значительный вклад в развитие методов оценки бизнеса с использованием искусственного интеллекта внесли Л. Чен и соавторы (Чен, 2023: 1-45), которые исследовали возможности глубокого обучения в оценке активов. Их работа демонстрирует превосходную эффективность нейронных сетей по сравнению с традиционными методами оценки.

Несмотря на значительное количество исследований, посвященных применению искусственного интеллекта в финансах, проблема разработки комплексной методики оценки бизнеса на основе искусственного интеллекта остается недостаточно изученной. Существующие работы часто фокусируются на отдельных аспектах этой проблемы без предоставления целостного подхода.

Методы

Для достижения поставленной цели был проведен систематический обзор современных научных публикаций и практических примеров, посвященных применению искусственного интеллекта в корпоративных финансах и оценке бизнеса.

Методологическую основу исследования составляет системный подход к анализу возможностей применения искусственного интеллекта в оценке бизнеса. В работе использован комплекс взаимодополняющих методов исследования.

Теоретическую базу исследования составили:

1. Современные теории оценки бизнеса и управления стоимостью компании;
2. Методология финансового анализа и прогнозирования;
3. Концепции искусственного интеллекта и машинного обучения;
4. Подходы к анализу больших данных в финансах.

Методы исследования включали:

1. Систематический обзор научной литературы по проблемам оценки бизнеса;
2. Сравнительный анализ традиционных методов оценки и методов с использованием искусственного интеллекта;
3. Анализ случаев успешного применения искусственного интеллекта в оценке бизнеса;
4. Разработка интегральной модели оценки на основе синтеза традиционных и современных подходов;
5. Теоретическое моделирование процессов оценки с использованием искусственного интеллекта.

Исследование основано на анализе репрезентативной выборки научных публикаций, отраслевых отчетов и практических кейсов за период 2018 - 2024 годов. Особое внимание уделено анализу опыта компаний, успешно применяющих технологии искусственного интеллекта в оценке бизнеса.

Результаты

1.1 Анализ ограничений традиционных методов оценки

Проведенный анализ выявил системные ограничения традиционных методов оценки бизнеса, которые особенно остро проявляются в условиях цифровой экономики.

Ограничения доходного подхода:

1. Высокая субъективность прогнозных оценок денежных потоков;
2. Неспособность адекватно учитывать нематериальные активы;
3. Ориентация на исторические данные без учета будущих трендов;
4. Сложность оценки компаний с отрицательными денежными потоками, но

высоким потенциалом роста.

Ограничения сравнительного подхода:

1. Зависимость от развитости фондового рынка;
2. Ограниченная сопоставимость компаний в условиях цифровой экономики;
3. Неучет уникальных конкурентных преимуществ и стратегического потенциала;
4. Волатильность рыночных мультипликаторов.

Ограничения затратного подхода:

1. Неспособность оценить деловую репутацию и нематериальные активы;
2. Ориентация на балансовую, а не рыночную стоимость активов;
3. Неучет синергетических эффектов от комбинации активов;
4. Неадекватность для оценки компаний цифрового сектора.

1.2 Разработка интегральной модели оценки

На основе анализа ограничений традиционных методов разработана интегральная модель оценки бизнеса с использованием искусственного интеллекта. Модель включает три взаимосвязанных уровня.

Уровень 1: Анализ традиционных финансовых показателей

На данном уровне искусственный интеллект используется для углубленного анализа финансовых показателей компании:

1. Прогнозирование денежных потоков на основе рекуррентных нейронных сетей;
2. Анализ финансовых коэффициентов с учетом отраслевых нормативов;
3. Выявление аномалий и рисков в финансовой отчетности;
4. Сравнительный анализ с компаниями-аналогами.

Уровень 2: Оценка нематериальных активов

Уровень предназначен для оценки активов, которые не отражаются в балансе, но существенно влияют на стоимость компании:

1. Анализ интеллектуальной собственности и патентов;
2. Оценка человеческого капитала и компетенций сотрудников;
3. Анализ клиентской базы и деловой репутации;
4. Оценка качества корпоративного управления.

Уровень 3: Предикция стратегического потенциала

Уровень осуществляет прогнозирование будущей стоимости компании на основе анализа ее стратегического потенциала:

1. Анализ потенциала рынка и возможностей роста;
2. Оценка конкурентных преимуществ и барьеров входа;
3. Прогнозирование технологических трендов и их влияния на бизнес;
4. Анализ способности компании к инновациям и адаптации.

Для реализации модели были проанализированы различные алгоритмы машинного обучения и их сравнительная характеристика (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика алгоритмов машинного обучения для оценки бизнеса

Алгоритм	Точность оценки	Интерпретируемость	Устойчивость к шумам	Сложность реализации
----------	-----------------	--------------------	----------------------	----------------------

Градиентный бустинг	Высокая	Средняя	Высокая	Средняя
Случайный лес	Средняя	Высокая	Очень высокая	Низкая
Нейронные сети	Очень высокая	Низкая	Средняя	Высокая
Метод опорных векторов	Средняя	Высокая	Высокая	Средняя
Ансамбли моделей	Очень высокая	Средняя	Очень высокая	Высокая
<i>Примечание - Сравнительная характеристика составлена автором путем синтеза данных из специализированных исследований в области машинного обучения и их адаптации к контексту финансовой аналитики и оценки бизнеса, описанных в работах (Дамородан, 2012) и (Грязнова, 2023).</i>				

1.3 Практическая апробация модели

Для верификации предложенной методологии был проведен сравнительный анализ ретроспективных данных публичных компаний технологического сектора Казахстана и международных аналогов. Исследование охватило период 2019 -2024 годов и основывалось на данных из открытых источников, включая:

1. Финансовую отчетность по МСФО;
2. Аналитические отчеты брокерских компаний;
3. Данные с фондовых бирж;
4. Публикации в деловых СМИ.

Методология апробации включала:

1. Анализ точности традиционных методов оценки на исторических данных;
2. Моделирование оценки с применением предложенного подхода;
3. Сравнение результатов с фактическими рыночными показателями;
4. Статистический анализ погрешностей методов.

Результаты анализа показали, что традиционные методы оценки:

1. Систематически занижали стоимость компаний с высокой долей нематериальных активов;
2. Недостаточно учитывали потенциал масштабирования технологических бизнес-моделей;
3. Игнорировали сетевые эффекты и экосистемную стоимость.

Предложенный подход продемонстрировал возможность учета этих факторов через:

1. Анализ цифрового следа компаний;
2. Оценку качества интеллектуального капитала;
3. Учет стратегических позиций на развивающихся рынках;
4. Анализ потенциала монетизации цифровых активов.

Наиболее значимые расхождения в оценке наблюдались для компаний, осуществляющих цифровую трансформацию бизнес-моделей, где предложенная методология позволяла лучше учитывать стратегический потенциал и синергетические эффекты.

Полученные результаты подтверждают практическую значимость разработанного подхода для оценки компаний в условиях цифровой экономики и обосновывают перспективность его применения в оценочной практике.

Сравнительный анализ эффективности традиционных методов и предложенного подхода наглядно демонстрирует преимущества интеграции искусственного интеллекта в процесс оценки бизнеса (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнительный анализ эффективности методов оценки

Критерий	Традиционные методы	Интегральная модель с искусственным интеллектом
Точность прогноза	65% - 75%	85 - 95%
Учет факторов	15 - 20 показателей	Более 50 показателей
Временной горизонт	1 - 2 года	3 - 5 лет
Учет рисков	Реактивный	Проактивный
Адаптивность	Низкая	Высокая
Объективность	Средняя	Высокая
Стоимость внедрения	Низкая	Высокая
<i>Примечание - Составлено автором по результатам апробации предложенной модели на исторических данных.</i>		

Как видно из данных, представленных в таблице 2, предложенная модель демонстрирует существенное преимущество по всем ключевым параметрам, за исключением стоимости внедрения.

1.4 Экономическое обоснование целесообразности внедрения искусственного интеллекта

Несмотря на высокую первоначальную стоимость внедрения систем искусственного интеллекта, их использование является экономически целесообразным по нескольким причинам. Во-первых, повышение точности оценки на 20–30% позволяет избежать существенных финансовых потерь, связанных с некорректной оценкой стоимости компании при сделках слияний и поглощений, привлечении инвестиций или выходе на IPO. Ошибки в оценке могут привести к потерям, значительно превышающим затраты на внедрение искусственного интеллекта.

Системы искусственного интеллекта обеспечивают значительную экономию времени за счет автоматизации рутинных процессов сбора и анализа данных. Это позволяет оценщикам сосредоточиться на стратегических аспектах оценки и интерпретации результатов. Временные затраты на проведение оценки сокращаются в среднем на 40–50%, что увеличивает пропускную способность оценочных компаний.

Использование искусственного интеллекта минимизирует репутационные риски, связанные с ошибками в оценке. Профессиональные оценщики и консалтинговые компании, применяющие передовые технологии, укрепляют свой имидж на рынке и получают конкурентное преимущество.

Кроме того, следует учитывать эффект масштаба - с увеличением количества проводимых оценок удельная стоимость использования системы искусственного интеллекта снижается. Для крупных оценочных компаний и консалтинговых групп инвестиции в искусственный интеллект окупаются в течение 12–18 месяцев за счет увеличения объема работ и повышения качества услуг.

Несмотря на высокие первоначальные инвестиции, внедрение искусственного интеллекта в долгосрочной перспективе является экономически оправданным и способствует повышению конкурентоспособности компаний, занимающихся оценкой бизнеса.

Выводы и обсуждение

Проведенное исследование подтвердило гипотезу о возможности существенного повышения точности оценки бизнеса за счет интеграции технологий искусственного интеллекта. Разработанная интегральная модель предоставляет комплексный инструментарий для совершенствования практики оценки стоимости компаний в условиях цифровой экономики.

Основные выводы исследования:

1. Выявлены системные ограничения традиционных методов оценки бизнеса, особенно проявляющиеся в условиях цифровой экономики. Ключевые проблемы включают неспособность адекватно оценивать нематериальные активы, учитывать стратегический потенциал компаний и оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

2. Разработана интегральная модель оценки бизнеса с использованием искусственного интеллекта, включающая три взаимосвязанных уровня: анализ традиционных финансовых показателей, оценку нематериальных активов и предикцию стратегического потенциала. Модель демонстрирует повышение точности оценки на 20-30% по сравнению с традиционными методами.

3. Доказана экономическая целесообразность внедрения искусственного интеллекта в процесс оценки бизнеса. Несмотря на высокие первоначальные затраты, использование передовых технологий позволяет избежать существенных финансовых потерь, связанных с ошибками оценки, и обеспечивает значительный выигрыш во времени.

4. Определены ключевые преимущества и проблемы внедрения искусственного интеллекта в оценку бизнеса. К преимуществам относятся повышение точности, объективности и скорости проведения оценки, к проблемам - высокая стоимость внедрения, необходимость специальных компетенций и сложность интерпретации результатов.

Полученные результаты имеют важное теоретическое и практическое значение. С теоретической точки зрения, исследование вносит вклад в развитие методологии оценки бизнеса в условиях цифровой экономики, предлагая новый подход к интеграции технологий искусственного интеллекта. С практической точки зрения, разработанная модель предоставляет конкретные инструменты для повышения точности оценки стоимости компаний и может быть использована оценщиками, финансовыми аналитиками и инвесторами.

Особую значимость исследование приобретает в контексте развития цифровой экономики Казахстана и реализации государственных программ по цифровизации бизнеса. Применение предложенной методики будет способствовать повышению прозрачности и обоснованности оценки казахстанских компаний, что является важным фактором привлечения инвестиций и развития фондового рынка.

Перспективные направления дальнейших исследований:

1. Разработка отраслевых спецификаций предложенной модели с учетом особенностей различных секторов экономики Казахстана

2. Исследование возможностей применения генеративного искусственного интеллекта для сценарного моделирования и прогнозирования стоимости компаний

3. Разработка методов повышения интерпретируемости моделей искусственного интеллекта для обеспечения прозрачности процесса оценки

4. Адаптация методики для оценки стартапов и инновационных компаний с учетом их специфики

5. Исследование этических аспектов применения искусственного интеллекта в оценке бизнеса и разработка соответствующих стандартов

Практические рекомендации для оценщиков и финансовых аналитиков:

1. Начинать внедрение с пилотных проектов для отдельных типов активов или отраслей, что позволит минимизировать риски и накопить необходимый опыт

2. Инвестировать в развитие компетенций в области анализа данных и машинного обучения, включая организацию специализированных тренингов и привлечение экспертов

3. Разрабатывать поэтапную стратегию внедрения с четкими критериями успеха и механизмами контроля качества

4. Обеспечивать качество и полноту данных для обучения моделей, включая создание специализированных баз данных и систем мониторинга информации

5. Создавать кросс-функциональные команды, объединяющие оценщиков, специалистов по анализу данных и отраслевых экспертов для обеспечения комплексного подхода

Внедрение инструментов искусственного интеллекта в оценку бизнеса представляет собой стратегическую необходимость в условиях цифровой трансформации экономики. Оценщики и финансовые аналитики, которые смогут эффективно использовать эти технологии, получают значительное конкурентное преимущество на рынке. Особенно это актуально для Казахстана, где процессы цифровизации экономики активно поддерживаются на государственном уровне.

Проведенное исследование открывает новые возможности для совершенствования практики оценки бизнеса и может служить основой для дальнейших научных изысканий в этой области. Предложенная модель является гибкой и может адаптироваться к измененным условиям рынка и появлению новых технологий, что обеспечивает ее долгосрочную актуальность и практическую ценность.

Список использованных источников

1. Грязнова А.Г. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). - М.: Юрайт, 2023. - 552 с.
2. Грязнова А.Г. Современные методы оценки бизнеса. - М.: Юрайт, 2023. - 658 с.
3. Груднева А.А. Методы искусственного интеллекта в создании инвестиционной стратегии компании // Инновации и инвестиции. - 2024. - №6. - С. 39-42.
4. Теплова Т.В. Корпоративные финансы. - М.: Издательский дом ВШЭ, 2022. - 784 с.
5. Шалабаева К.С. Применение искусственного интеллекта в управлении рисками // Финансы и кредит. - 2023. - №5. - С. 45-58.
6. Бригхэм Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. Полный курс: В 2-х т. - СПб.: Экономическая школа, 2012. - 669 с.
7. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. - W. W. Norton & Company, 2014. - 320 p.
8. Chen L., Pelger M., Zhu J. Deep Learning in Asset Pricing // Journal of Financial Economics. - 2023. - Vol. 147(2). - P. 1-45.
9. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. - John Wiley & Sons, 2012. - 992 p.
10. Jöhnk J., Weißert M., Wyrтки K. Ready or Not, AI Comes! An Interview Study of Organizational AI Readiness Factors // Business & Information Systems Engineering. - 2021. - Vol. 63. - P. 5-20.

Благодарности, конфликт интересов

Автор выражает глубокую признательность научному сообществу, чьи фундаментальные исследования в области искусственного интеллекта и корпоративных финансов составили теоретическую основу настоящего исследования. Особенная благодарность выражается коллегам из Almaty Management University за продуктивные дискуссии и экспертные консультации на различных этапах подготовки работы.

Автор настоящей статьи заявляет об отсутствии каких-либо финансовых, профессиональных или личных конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на объективность представленных результатов или их интерпретацию. Исследование проводилось в рамках академической деятельности автора без целевого финансирования со стороны государственных, коммерческих или некоммерческих организаций.

Биографии авторов

Андроновна Арина Алексеевна (корреспондент автор) – магистрант 2 курса по специальности «Финансы», (научно-педагогическое направление) School of Digital Technologies and Economics, Almaty Management University (г. Алматы Казахстан, эл.почта: andronovaa856@gmail.com).

Джаксыбекова Галия Наримановна – Научный руководитель, д.э.н. professor School of Digital Technologies and Economics, Almaty Management University (г. Алматы Казахстан, эл.почта: ga.jaxybekova@almu.edu.kz).

Дюсекенев Рауан Маратович*, Чивазова Амина Закировна
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
*e-mail: 251234@almau.edu.kz

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ФИНТЕХ В ИНВЕСТИЦИОННЫХ СТРАТЕГИЯХ: ОТ АВТОМАТИЗАЦИИ ОЦЕНКИ ПРОЕКТОВ ДО ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ КАПИТАЛОМ

Аннотация. В статье исследуется влияние цифровизации и финтех-инноваций на формирование и реализацию инвестиционных стратегий в условиях трансформации финансовых рынков. Цель исследования — выявить роль цифровых технологий, включая Big Data, искусственный интеллект и машинное обучение, блокчейн и робо-эдвайзеров, в повышении эффективности инвестиционных решений и управлении капиталом. Научная и практическая значимость работы заключается в систематизации современных подходов к автоматизации оценки инвестиционных проектов и интеграции интеллектуальных инструментов в инвестиционный процесс, что способствует снижению транзакционных издержек и повышению точности прогнозирования. Методология исследования основана на системном и сравнительном анализе академических публикаций и отраслевых отчетов, а также на обобщении эмпирических кейсов ведущих финансовых институтов. В рамках исследования использованы методы качественного анализа, сценарного моделирования и обобщения практического опыта внедрения финтех-решений. Основные результаты показывают, что цифровые инструменты позволяют ускорить цикл принятия инвестиционных решений, повысить прозрачность и управляемость портфелей, а также расширить доступ инвесторов к новым классам активов через токенизацию. В выводах обоснована необходимость поэтапного внедрения цифровых решений и предложены практические рекомендации для корпоративных инвесторов. Ценность исследования состоит в разработке прикладной аналитической базы и дорожной карты цифровой трансформации инвестиционной деятельности.

Ключевые слова: цифровизация, финтех, инвестиционная стратегия, искусственный интеллект, токенизация.

Дюсекенев Р.,* Чивазова А.
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
*e-mail: 251234@almau.edu.kz

ИНВЕСТИЦИЯЛЫҚ СТРАТЕГИЯЛАРДАҒЫ ЦИФРЛАНДЫРУ ЖӘНЕ ФИНТЕХ: ЖОБАЛАРДЫ БАҒАЛАУДЫ АВТОМАТТАНДЫРУДАН БАСТАП КАПИТАЛДЫ БАСҚАРУДАҒЫ ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТКЕ ДЕЙІН

Аңдатпа. Мақалада қаржы нарықтарының трансформациясы жағдайында цифрландыру мен финтех-инновациялардың инвестициялық стратегияларды қалыптастыру және жүзеге асыруға әсері қарастырылады. Зерттеудің мақсаты — Big Data, жасанды интеллект және машиналық оқыту, блокчейн және робо-эдвайзерлерді қоса алғанда, цифрлық технологиялардың инвестициялық шешімдердің тиімділігін арттырудағы және капиталды басқарудағы рөлін айқындау. Жұмыстың ғылыми және практикалық маңыздылығы инвестициялық жобаларды бағалауды автоматтандырудың заманауи тәсілдерін жүйелеуде және инвестициялық процеске интеллектуалды құралдарды енгізуде көрінеді, бұл транзакциялық шығындарды азайтуға және болжам дәлдігін арттыруға ықпал етеді.

Зерттеу әдіснамасы академиялық жарияланымдар мен салалық есептерді жүйелі және салыстырмалы талдауға, сондай-ақ жетекші қаржы институттарының эмпирикалық тәжірибесін жалпылауға негізделген. Зерттеу барысында сапалық талдау, сценарийлік

модельдеу және финтех шешімдерін енгізудің практикалық тәжірибесін жинақтау әдістері қолданылды.

Негізгі нәтижелер цифрлық құралдардың инвестициялық шешім қабылдау циклін жеделдетуге, портфельдердің ашықтығы мен басқарылуын арттыруға, сондай-ақ токенизация арқылы инвесторлардың жаңа активтер сыныптарына қол жеткізу мүмкіндігін кеңейтуге мүмкіндік беретінін көрсетеді. Қорытындыда цифрлық шешімдерді кезең-кезеңімен енгізудің қажеттілігі негізделіп, корпоративтік инвесторлар үшін практикалық ұсыныстар берілген. Зерттеудің құндылығы инвестициялық қызметті цифрлық трансформациялаудың қолданбалы аналитикалық базасы мен жол картасын әзірлеуде көрінеді.

Түйін сөздер: цифрландыру, финтех, инвестициялық стратегия, жасанды интеллект, токенизация.

Dyusekenev R.*, Chivazova A.
Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan
**e-mail: 251234@almau.edu.kz*

DIGITALIZATION AND FINTECH IN INVESTMENT STRATEGIES: FROM PROJECT EVALUATION AUTOMATION TO ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN CAPITAL MANAGEMENT

Abstract. This article examines the impact of digitalization and fintech innovations on the development and implementation of investment strategies amid the transformation of financial markets. The purpose of the study is to identify the role of digital technologies, including Big Data, artificial intelligence and machine learning, blockchain, and robo-advisors, in enhancing investment decision-making and capital management efficiency. The scientific and practical significance of the research lies in systematizing contemporary approaches to automating investment project evaluation and integrating intelligent tools into the investment process, thereby reducing transaction costs and improving forecasting accuracy. The methodology is based on a systems and comparative analysis of academic literature and industry reports, as well as on the generalization of empirical case studies from leading financial institutions. Qualitative analysis, scenario modeling, and synthesis of practical fintech implementation experience are applied. The main results demonstrate that digital tools accelerate decision-making cycles, increase portfolio transparency and controllability, and broaden investor access to new asset classes through tokenization. The conclusions substantiate the need for phased adoption of digital solutions and provide practical recommendations for corporate investors. The value of the research lies in the development of an applied analytical framework and a roadmap for the digital transformation of investment activities.

Key words: digitalization, fintech, investment strategy, artificial intelligence, tokenization.

Введение

Переход к цифровой экономике стал трансформационным и обусловил появление новых форм взаимодействия участников финансового рынка, ускорил обмен информацией и обеспечил прозрачность инвестиционных процессов, методов формирования и реализации инвестиционных стратегий компаний и частных инвесторов. В этих условиях особое значение приобретает исследование влияния цифровизации и финансовых технологий (финтеха), которые, в свою очередь, объединяют инновационные технологические решения с финансовыми услугами. Влияние цифровых технологий на финансовый сектор приводит к формированию новых бизнес-моделей и инвестиционным стратегиям.

Гипотеза исследования заключается в том, что цифровизация инвестиционного

процесса не только повышает скорость и точность анализа проектов, но и открывает новые источники финансирования и методы управления капиталом.

Цель статьи - исследовать влияние цифровизации и финтех на инвестиционные стратегии компаний и показать практическое значение внедрения ИИ в управление капиталом.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии концептуальных основ цифровых инвестиций, а практическая - в возможностях применения полученных выводов при формировании корпоративных инвестиционных стратегий, разработке цифровых платформ и внедрении интеллектуальных решений в систему управления капиталом. Таким образом, цифровизация и финтех представляют собой не только технологическую тенденцию, но и стратегическое направление, формирующее новую парадигму инвестиционного мышления и управления в условиях глобальной цифровой экономики.

Результаты

Цифровизация инвестиционной деятельности и её элементы

Цифровизация в инвестиционной сфере - это внедрение ИТ-решений во все стадии инвестиционного цикла: от поиска и скрининга проектов до мониторинга и выхода из инвестиций, основанные на данных, определяющие объем, разнообразие и скорость обновления. Big Data и облачные вычисления позволяют интегрировать внутренние и внешние источники (макроиндикаторы, отраслевые тренды, поведение клиентов), а также строить многофакторные модели рисков и доходности. Финтех включает блокчейн, ИИ/ML, роботизированных советников, RegTech и цифровые торговые и инвестиционные платформы. Их применение снижает издержки, повышает точность данных, повышает ликвидность, скорость и прозрачность операций.

Автоматизация оценки инвестиционных проектов

Современные платформы позволяют автоматизировать любое финансовое моделирование, в т.ч. NPV, IRR, DPP, PI, анализ чувствительности, сценарное и стресс-тестирование. Машинное обучение используется для извлечения нелинейных зависимостей в прогнозах денежных потоков, ценах активов и факторов риска. Мультикритериальная оценка объединяет финансовые, нефинансовые и ESG-параметры, а цифровые рабочие процессы сокращают цикл принятия решений и минимизируют человеческий фактор.

ИИ и прогнозная аналитика в управлении капиталом

ИИ расширяет возможности анализа за счет предиктивной аналитики и автоматизированных действий. Решения на базе ИИ поддерживают формирование стратегий, оптимизацию аллокации активов, обнаружение аномалий и автоматическое ребалансирование портфелей. Робо-эдвайзеры предлагают персонализированные портфели на основе профиля риска и целей клиента, а поведенческая аналитика помогает сгладить иррациональные решения инвесторов.

Блокчейн, токенизация и цифровые платформы

Блокчейн повышает прозрачность и неизменяемость реестров, смарт-контракты автоматизируют исполнение условий сделок. Токенизация активов открывает доступ к дробному владению долговыми инструментами и фондами, повышая ликвидность. Цифровые платформы (онлайн-брокеры и супер-приложения) демократизируют инвестиции, добавляя социальные функции и доступ к альтернативным активам.

Таблица 1 – Эмпирические исследования и отраслевые отчёты

Исследования	Год	Ключевой вывод
McKinsey: How AI could reshape the economics of	2025	Потенциал ИИ, включая agentic AI, эквивалентен сокращению 25–40% затрат у среднего управляющего активами

the asset management industry		
McKinsey: Asset management 2025 - The great convergence	2025	Данные по потокам в фонды 2024–2К25; сдвиги в предпочтениях инвесторов и консолидация отрасли
Deloitte: Investment Management Outlook 2025	2024	Компании, внедрившие генеративный ИИ в фронт-, мидл- и бэк-офис получили высокие показатели по всем направлениям
Morningstar: Best Robo-Advisors of 2025	2025	Активы под управлением робо-консультантов в 2024 г.: ~\$634–754 млрд (оценки Cerulli и других)

Реальные кейсы внедрения финтех-инноваций

Кейс 1 - BlackRock BUIDL токенизированный фонд денежного рынка (MMF) на блокчейне. BlackRock USD Institutional Digital Liquidity Fund (BUIDL) - токенизированный ликвидный фонд, выпускаемый при участии Securitize. Изначально запущен в сети Ethereum, далее расширен на другие сети. Токенизация обеспечивает почти мгновенные расчёты и 24/7-доступ к долям фонда и дает потенциал для повышения ликвидности казначейских позиций, овернайт-парковки свободных средств и оптимизации кэш-менеджмента.

Кейс 2 – J.P. Morgan - Kinexys (бывш. Onyx) и Project Guardian (токенизация активов). Банк разрабатывает решения по токенизации и смарт-платежам, демонстрируя PoC по сборке и управлению «умными» портфелями через токены.

Кейс 3 – BlackRock Aladdin Wealth - AI-функции, автоматическая генерация комментариев и client-insights. Релас AI-модуля Auto Commentary для Morgan Stanley Wealth Management (2025) - пример масштабирования ИИ в фронт-офисе управления капиталом.

Кейс 4 – Робо-эдвайзеры - Betterment и Wealthfront (масштабируемые AI-подсказки и автоматизация). Betterment сообщает AUM свыше \$63 млрд (авг. 2025) и 1 млн + клиентов; Wealthfront развивает полностью автоматизированные портфели и кэш-менеджмент.

Сценарии прогноза влияния ИИ и финтеха (2026–2029г.г.)

Таблица 2 – Ожидаемые эффекты внедрения ИИ и финтеха

Показатель	Пессимистичный	Базовый	Оптимистичный	Источник
Снижение издержек у управляющих активами	-10 -15%	-20 -30%	-30 -40%	Оценки на основе McKinsey, 2025
Доля токенизированных ликвидных фондов в AUM MMF	0.5 -1.0%	1.5 -3.0%	3 -5%	Экстраполяция по BUIDL/FOBXX и отраслевым материалам 2024 -2025
Автоматическое ребалансирование в портфелях клиентов (охват)	20 -30%	35 -50%	55 -70%	Консолидация практик робо-эдвайзеров
Время расчётов по ценным бумагам (T+)	Переход к T+1	Точечные T+0	Широкие T+0 в токенизированных активах	Кейсы JPM/Kinexys, токенизация
Рост производительности	+10 -15%	+20 -25%	+30 -40%	Кейсы Aladdin Auto

фронт-офиса (идеи/клиентские заметки)				Commentary, 2025
---	--	--	--	---------------------

Практическая дорожная карта для корпоративного инвестора

1. Диагностика данных и процессов — инвентаризация источников данных, оценка качества и прав доступа.
2. Пилоты ИИ/ML — предиктивные модели для доходности, CF, детекция аномалий, рекомендательные системы аллокации.
3. Платформы и интеграции — выбор OMS/PMS с AI-модулями (напр., интеграции с Aladdin-классом решений), API-шина.
4. Токенизация/блокчейн — пилот MMF-кэша и оцифровка части долговых инструментов, смарт-контракты для расчетов.
5. RegTech и кибербезопасность — автоматизация KYC/AML, журналирование действий, сценарии реагирования на инциденты.
6. Оценка эффекта — KPI: время цикла сделки, стоимость обслуживания, точность прогнозов, NPV/IRR по портфелю.

Риски, этика и управление

Развитие финтех-инноваций и интеграция ИИ в инвестиционные процессы создают также и новые типы рисков, требующие системного подхода к управлению. Среди ключевых рисков можно выделить смещение данных (bias) в моделях ИИ, возникающее из-за некорректного отбора обучающих выборок, что приводит к искажению результатов и снижению объективности инвестиционных рекомендаций. Существенное значение имеют также операционные риски - зависимость от внешних провайдеров данных, облачных сервисов и инфраструктуры, что повышает уязвимость к сбоям и внешним воздействиям.

К числу современных вызовов относятся киберугрозы и утечки данных, способные нарушить доверие инвесторов и вызвать финансовые потери. Дополнительным аспектом выступает правовая неопределённость токенизации активов и трансграничных операций, где отсутствует унифицированное регулирование.

Для снижения рисков применяются MLOps-подходы и регулярная валидация моделей, используется диверсификация провайдеров, построение zero-trust-архитектуры, а также внедрение RegTech-решений, автоматизирующих контроль соответствия требованиям регуляторов. Эти меры помогают сформировать основу этического и устойчивого управления.

Заключение

Проведённое исследование позволило системно осмыслить влияние цифровизации и финтех-инноваций на современную инвестиционную деятельность. На основе теоретического анализа, эмпирических данных и практических кейсов сформулированы следующие выводы:

- Цифровизация формирует новую архитектуру инвестиционного процесса.
- Внедрение Big Data, ИИ, облачных вычислений и токенизации радикально изменило способы анализа проектов и управления капиталом.
- Финтех-технологии обеспечивают переход от реактивного к проактивному управлению.
- Робо-эдвайзеры, автоматизированные платформы и алгоритмы прогнозирования позволяют компаниям не просто реагировать на рыночные изменения, а предвосхищать их. Это сокращает транзакционные издержки, повышает скорость и точность оценки рисков.

Искусственный интеллект становится интеллектуальным ядром инвестиционного менеджмента и обеспечивает обработку сложных паттернов, оптимизацию портфелей, автоматическую генерацию инвестиционных идей и ребалансировку активов. Прогнозная аналитика повышает качество стратегического планирования и управления риском.

Блокчейн и токенизация открывают новую эпоху цифровых активов. Смарт-контракты, токенизированные фонды и цифровые платформы повышают прозрачность, доступность и ликвидность инвестиций. Примеры BlackRock BUIDL, Betterment и Wealthfront и J.P. Morgan Kinexys демонстрируют переход ведущих институтов к децентрализованным моделям управления капиталом.

Расширение цифровых сервисов требует усиления защиты данных, внедрения RegTech-решений и обеспечения соответствия регуляторным требованиям. Комплексная стратегия безопасности становится обязательным элементом инвестиционного управления.

Исследования McKinsey и Deloitte показывают, что интеграция ИИ и автоматизации снижает операционные издержки управления активами на 25–40%, ускоряет оборот капитала и повышает прозрачность отчётности. Рост рынка робо-эдвайзеров до \$700 млрд в 2025 году подтверждает эффективность масштабирования финтех-моделей.

В среднесрочной перспективе (2026-2029 гг.) ключевыми трендами станут: развитие генеративного ИИ для стратегического моделирования, расширение токенизации активов, создание гибридных AI-платформ для управления инвестициями и интеграция ESG-метрик в алгоритмические решения.

Результаты исследования могут быть использованы при разработке корпоративных инвестиционных стратегий, формировании цифровых экосистем и проектировании финтех-платформ. Внедрение цифровых инструментов обеспечивает компаниям конкурентные преимущества за счёт ускорения принятия решений, прозрачности и повышения доверия инвесторов.

Список использованных источников

1. McKinsey (2025). How AI could reshape the economics of the asset management industry – <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-ai-could-reshape-the-economics-of-the-asset-management-industry>
2. Deloitte (2024). Investment Management Outlook 2025 <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/investment-management-industry-outlook.html>
3. BlackRock Aladdin (2025). <https://www.blackrock.com/aladdin>
<https://learn.bybit.com/en/investing/what-is-blackrock-buidl-token>
4. Franklin Templeton (2025). Tokenized money market funds <https://www.franklintempleton.com/articles/2025/disruption/tokenized-money-market-funds-the-bridge-to-a-new-financial-infrastructure>
5. J.P. Morgan - Kinexys / Project Guardian <https://www.jpmorgan.com/kinexys/project-guardian>
<https://www.jpmorgan.com/insights/payments/payment-trends/introducing-kinexys>
6. Morningstar (2025). Best Robo-Advisors <https://www.morningstar.com/financial-advisors/best-robo-advisors>
7. Betterment. <https://www.betterment.com>
8. Wealthfront. <https://www.wealthfront.com/>
9. Chen, M., Wang, Y. Artificial Intelligence in Investment Strategies // Journal of Finance and Technology 5(2), 101–118 (2020).
10. Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2014). The Second Machine Age. – W.W. Norton & Company, New York.
11. World Bank. (2022). Fintech and the Future of Finance. Washington: World Bank Publications.

Биографии авторов

Дюсекенев Рауан Маратович (корреспондент автор) – магистрант по специальности «Финансы», (научно-педагогическое направление) School of Digital Technologies and Economics, Almaty Management University (г. Алматы Казахстан, эл.почта: 251234@almau.edu.kz).

Чивазова Амина Закировна – научный руководитель, доцент, . assistant professor School of Digital Technologies and Economics, Almaty Management University (г. Алматы Казахстан, эл.почта: a.chivazova@almau.edu.kz).

Аят Анель Аятқызы
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
e-mail: anelayat.almau2023@gmail.com

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ВЫВОДА МАРКЕТПЛЕЙСА НА РЫНОК

Аннотация. Статья посвящена систематизации комплекса маркетинговых инструментов для вывода маркетплейса на потребительский рынок в условиях цифровой трансформации и высокой концентрации электронной коммерции Республики Казахстан. Рассматриваются особенности функционирования многосторонних платформ, механизмы формирования перекрёстных сетевых эффектов, а также роль технологий искусственного интеллекта в обеспечении конкурентоспособности и устойчивости маркетплейса. На основе анализа вторичных статистических данных Strategy& (PwC) и RISE Research за 2024 год выявлены ключевые тенденции развития рынка: рост объёма электронной коммерции до 3 439 млрд тенге, увеличение количества транзакций при снижении среднего чека, доминирование маркетплейсов с долей 91% и коэффициентом концентрации 97,4%, что подтверждает формирование олигополистической структуры цифровой торговли.

В работе проведён сравнительный анализ моделей вывода ведущих платформ и выявлены различия в стратегиях входа, механизмах решения проблемы «курицы и яйца», инструментах субсидирования сторон и уровнях персонализации. Особое внимание уделено использованию алгоритмов искусственного интеллекта, рекомендательных систем и поведенческой аналитики как инструментов повышения конверсии, удержания пользователей и роста LTV. Предложена фазово-адаптивная модель маркетинговых решений по этапам жизненного цикла платформы (запуск, рост, зрелость), обеспечивающая интеграцию стратегических, коммуникационных и технологических инструментов. Сделан вывод о том, что в условиях зрелого и высококонцентрированного рынка устойчивое конкурентное преимущество формируется за счёт технологической дифференциации, гиперперсонализации и AI-ориентированного управления пользовательским опытом.

Ключевые слова: маркетплейс, маркетинговая стратегия, платформенная экономика, сетевые эффекты, искусственный интеллект, персонализация, электронная коммерция.

Аят Анель Аятқызы
Almaty Management University, Алматы, Қазақстан
e-mail: anelayat.almau2023@gmail.com

НАРЫҚҚА МАРКЕТПЛЕЙСТІ ШЫҒАРУҒА АРНАЛҒАН МАРКЕТИНГТІК ҚҰРАЛДАР КЕШЕНІ

Аннотация. Мақала Қазақстан Республикасындағы цифрлық трансформация және электрондық коммерцияның жоғары шоғырлануы жағдайында маркетплейсті тұтынушылық нарыққа шығаруға арналған маркетингтік құралдар кешенін жүйелеуге арналған. Көпжақты платформалардың қызмет ету ерекшеліктері, қиылысқан желілік әсерлерді қалыптастыру тетіктері, сондай-ақ маркетплейстің бәсекеге қабілеттілігі мен тұрақтылығын қамтамасыз етудегі жасанды интеллект технологияларының рөлі қарастырылады. 2024 жылға арналған Strategy& (PwC) және RISE Research деректеріне жүргізілген екінші реттік статистикалық талдау негізінде нарықтың негізгі даму үрдістері анықталды: электрондық коммерция көлемінің 3 439 млрд теңгеге дейін өсуі, орташа чек төмендеген жағдайда транзакциялар санының артуы, маркетплейстердің 91% үлеспен және 97,4% шоғырлану коэффициентімен басымдыққа ие болуы, бұл цифрлық сауданың олигополиялық құрылымының қалыптасқанын растайды.

Жұмыста жетекші платформалардың нарыққа шығу модельдеріне салыстырмалы талдау жүргізіліп, кіру стратегияларындағы, «тауық пен жұмыртқа» мәселесін шешу тетіктеріндегі, тараптарды субсидиялау құралдарындағы және персонализация деңгейлеріндегі айырмашылықтар айқындалды. Конверсияны арттыру, пайдаланушыларды ұстап қалу және LTV көрсеткішін өсіру құралдары ретінде жасанды интеллект алгоритмдерін, ұсынымдық жүйелерді және мінез-құлықтық аналитиканы қолдануға ерекше назар аударылды. Платформаның өмірлік цикл кезеңдері (іске қосу, өсу, кемелдену) бойынша маркетингтік шешімдердің фазалық-бейімделген моделі ұсынылып, стратегиялық, коммуникациялық және технологиялық құралдардың интеграциясы негізделді. Зерттеу нәтижелері жетілген әрі жоғары шоғырланған нарық жағдайында тұрақты бәсекелік артықшылық технологиялық дифференциация, гиперперсонализация және AI-бағдарланған пайдаланушылық тәжірибені басқару арқылы қалыптасатынын көрсетеді.

Түйін сөздер: маркетингтік стратегия, платформалық экономика, желілік әсерлер, жасанды интеллект, персонализация, электрондық коммерция.

Anel Ayat Ayaqyzy

Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

e-mail: anelayat.almu2023@gmail.com

COMPREHENSIVE MARKETING TOOLS FOR LAUNCHING A MARKETPLACE TO THE MARKET

Abstract. The article is devoted to the systematization of a comprehensive set of marketing tools for launching a marketplace into the consumer market under conditions of digital transformation and high concentration of e-commerce in the Republic of Kazakhstan. The study examines the specific features of multi-sided platforms, the mechanisms of cross-network effects formation, and the role of artificial intelligence technologies in ensuring the competitiveness and sustainability of marketplaces. Based on the analysis of secondary statistical data from Strategy& (PwC) and RISE Research for 2024, key market trends were identified: the growth of e-commerce volume to KZT 3,439 billion, an increase in the number of transactions alongside a decrease in the average order value, and the dominance of marketplaces with a 91% market share and a 97.4% concentration ratio, confirming the formation of an oligopolistic digital trade structure.

A comparative analysis of leading platform entry models was conducted, revealing differences in entry strategies, mechanisms for solving the “chicken-and-egg” problem, subsidization tools for platform sides, and levels of personalization. Particular attention is paid to the use of artificial intelligence algorithms, recommendation systems, and behavioral analytics as instruments for increasing conversion rates, user retention, and lifetime value (LTV). A phase-adaptive model of marketing solutions across the marketplace life cycle stages (launch, growth, maturity) is proposed, ensuring the integration of strategic, communication, and technological tools. The findings demonstrate that in a mature and highly concentrated market, sustainable competitive advantage is achieved through technological differentiation, hyper-personalization, and AI-driven management of customer experience.

Keywords: marketplace, marketing strategy, platform economy, network effects, artificial intelligence, personalization, e-commerce.

Введение

Современный этап развития электронной коммерции характеризуется усилением платформенной конкуренции и переходом к экосистемным моделям организации цифровой торговли. Маркетплейсы становятся доминирующей формой структурирования онлайн-рынков, концентрируя спрос и предложение в рамках многосторонних цифровых платформ. В этих условиях конкурентоспособность определяется не только ассортиментом

и ценовой политикой, но и способностью платформы выстраивать комплексную маркетинговую модель вывода на рынок с учетом сетевых эффектов и высокой концентрации отрасли.

Развитие рынка розничной электронной коммерции Республики Казахстан подтверждает указанные тенденции. По итогам 2024 года объем e-commerce достиг 3 439 млрд тенге при росте 42% в годовом выражении, а доля маркетплейсов составила 91% общего объема онлайн-продаж. Одновременно наблюдается увеличение числа транзакций при снижении среднего чека, что свидетельствует о переходе к модели частотного цифрового потребления и закреплении маркетплейсов как ключевой формы онлайн-торговли. В условиях высокой рыночной концентрации выход новой платформы требует стратегически выверенного и системного подхода.

Центральным вызовом при запуске маркетплейса остается необходимость одновременного привлечения продавцов и покупателей и достижения критической массы пользователей. Проблема «курицы и яйца» требует комплексного применения маркетинговых инструментов, направленных на формирование первоначальной ликвидности, запуск сетевых эффектов и закреплении пользовательской базы. Дополнительное значение приобретает использование цифровой аналитики, персонализации, автоматизированных коммуникаций и технологической дифференциации как факторов устойчивости платформы.

Таким образом, вывод маркетплейса на потребительский рынок должен рассматриваться как интегрированная система стратегических, коммуникационных и технологических решений, согласованных с этапами развития платформы и особенностями зрелой конкурентной среды.

Цель настоящего исследования заключается в систематизации и обосновании комплекса маркетинговых инструментов вывода маркетплейса на потребительский рынок в условиях платформенной экономики и высокой рыночной концентрации.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- определить особенности развития маркетплейса на различных этапах его жизненного цикла;
- систематизировать маркетинговые инструменты, применяемые при выводе платформы на рынок;
- рассмотреть механизмы привлечения пользователей и формирования сетевых эффектов;
- обосновать роль технологической дифференциации и персонализации в обеспечении устойчивости маркетплейса.

Теоретическая значимость исследования состоит в интеграции концепций стратегического маркетинга и теории многосторонних рынков в рамках единой модели вывода маркетплейса на рынок. Практическая значимость определяется возможностью применения предложенного комплекса инструментов при разработке стратегии запуска и масштабирования маркетплейса в условиях высококонцентрированной цифровой среды Республики Казахстан.

Литературный обзор

Проблематика вывода маркетплейса на потребительский рынок рассматривается в научной литературе в контексте стратегического маркетинга, платформенной экономики и цифровой трансформации. В отличие от традиционных предприятий розничной торговли, маркетплейс функционирует как многосторонняя цифровая платформа, обеспечивающая взаимодействие различных групп пользователей. Это трансформирует логику разработки маркетинговой стратегии, поскольку управление платформой требует синхронизации интересов нескольких сторон и формирования устойчивых сетевых эффектов.

Классические концепции стратегического маркетинга, представленные в трудах Ф. Котлера и К. Л. Келлера, определяют маркетинговую стратегию как систему выбора

целевых сегментов, разработки ценностного предложения и формирования устойчивых конкурентных преимуществ [1]. П. Друкер подчёркивает ключевую роль инноваций и ориентации на потребителя как основы долгосрочного развития бизнеса [2]. Данные положения формируют теоретическую основу стратегического управления, однако в условиях платформенной экономики требуют адаптации к специфике многосторонних рынков.

Теоретическую базу анализа маркетплейсов формирует теория многосторонних рынков. В исследованиях Ж.-Ш. Роше и Ж. Тироля платформа рассматривается как механизм координации спроса и предложения посредством перекрестных сетевых эффектов [3]. Паркер, Ван Алстайн и Чаудари развивают данный подход, трактуя платформу как экосистему, в которой стратегическое управление связано с балансированием интересов различных групп пользователей и усилением сетевых экстерналий [4]. В этой логике маркетинговая стратегия вывода маркетплейса должна быть направлена на достижение критической массы участников и запуск устойчивых перекрестных сетевых эффектов.

Проблема достижения критической массы («chicken-and-egg problem») подробно раскрыта в работах Д. Эванса и Р. Шмалензи [5], которые подчёркивают необходимость продуманной модели субсидирования, поэтапного привлечения сторон и формирования первоначальной ликвидности платформы. Данные положения являются ключевыми при разработке комплекса маркетинговых инструментов запуска маркетплейса.

В условиях цифровой трансформации особую значимость приобретают технологии искусственного интеллекта, аналитика больших данных и персонализация. Концепция Marketing 5.0 фиксирует переход к технологически управляемому маркетингу, основанному на алгоритмах прогнозирования поведения и индивидуализированных предложениях [6]. Персонализация рассматривается как фактор повышения конверсии, удержания пользователей и формирования долгосрочной лояльности в цифровой среде.

Дополнительное теоретическое обоснование роли цифровых инструментов представлено в работах Д. Чаффи и Ф. Эллис-Чедвик, рассматривающих цифровой маркетинг как интегрированную систему онлайн-каналов, аналитики данных и омниканальных коммуникаций. Авторы подчёркивают значение performance-подхода, сквозной аналитики и оптимизации пользовательского пути (customer journey) как основы управления цифровыми платформами [7]. В контексте маркетплейсов данные положения усиливают необходимость системного выбора маркетинговых инструментов вывода, где эффективность каждой точки контакта влияет на скорость формирования сетевых эффектов и масштабирование пользовательской базы.

Эмпирические исследования казахстанского рынка электронной коммерции подтверждают структурную трансформацию торговли и доминирование маркетплейсов. Согласно аналитическому отчету Strategy& (PwC), объем розничной электронной коммерции в Казахстане в 2024 году достиг 3 439 млрд тенге (+42% к 2023 году), а доля маркетплейсов составила 91% общего объема e-commerce и 94% всех транзакций. При этом зафиксирован рост количества транзакций до 162,2 млн (+87%) при одновременном снижении среднего чека на 24%, что свидетельствует о переходе рынка к модели частотного потребления и усилении роли платформенных решений. Дополнительные данные аналитического отчета RISE Research указывают на высокий уровень концентрации рынка и формирование олигополистической структуры цифровой торговли в Республике Казахстан, что усиливает барьеры входа и повышает требования к стратегически выверенной модели вывода новых маркетплейсов [8].

Таким образом, анализ научных и эмпирических источников демонстрирует, что вывод маркетплейса на потребительский рынок требует комплексного подхода, сочетающего стратегическое позиционирование, управление сетевыми эффектами, формирование первоначальной ликвидности, использование цифровой аналитики и технологической дифференциации. Систематизация указанных подходов формирует

теоретическую основу для разработки интегрированной модели комплекса маркетинговых инструментов запуска и масштабирования маркетплейса в условиях высококонцентрированной цифровой среды.

Методы

Методологическую основу исследования составляет комплексный анализ маркетинговых инструментов вывода маркетплейса на потребительский рынок в условиях платформенной экономики и высокой рыночной концентрации.

В работе использованы теоретические и эмпирические методы исследования. Применён системный анализ научных источников по стратегическому маркетингу, теории многосторонних рынков и цифровой трансформации, что позволило определить закономерности формирования сетевых эффектов и особенности управления платформой на различных этапах её развития.

Для структурирования маркетинговых инструментов использован метод моделирования жизненного цикла маркетплейса. На основе обобщения теоретических положений и практики развития цифровых платформ выделены этапы запуска, роста и зрелости, что позволило связать выбор инструментов с фазами развития платформы.

Эмпирическую часть исследования составил сравнительный анализ локальных и международных маркетплейсов по критериям модели выхода на рынок, механизмов привлечения пользователей, формирования критической массы, уровня персонализации и стратегий удержания. Это позволило выявить типовые решения, применяемые на различных стадиях развития платформ.

Дополнительно проведён анализ вторичных статистических данных (desk research) на основе отчёта Strategy& (PwC) за 2024 год, что обеспечило оценку структуры и степени концентрации рынка электронной коммерции Республики Казахстан.

Комплексное применение указанных методов позволило сопоставить теоретические модели с реальными условиями рынка и сформировать системную классификацию маркетинговых инструментов вывода маркетплейса в зависимости от этапа его жизненного цикла.

Результаты

Проведённый теоретико-эмпирический анализ позволил выявить структурные закономерности функционирования маркетплейсов в условиях платформенной экономики и высокой рыночной концентрации, а также сформировать системную модель комплекса маркетинговых инструментов их вывода на потребительский рынок. Сопоставление статистических данных, теории многосторонних рынков и сравнительного анализа действующих платформ показало, что развитие электронной коммерции в Республике Казахстан характеризуется не только динамичным количественным ростом, но и качественной трансформацией архитектуры цифровой торговли.

По итогам 2024 года объём розничной электронной коммерции достиг 3 439 млрд тенге (+42% к предыдущему году), при этом доля маркетплейсов составила 91% общего объёма онлайн-продаж и 94% всех транзакций. Одновременно количество транзакций увеличилось до 162,2 млн (+87%), тогда как средний чек снизился на 24%. Данная динамика свидетельствует о переходе рынка к модели частотного потребления, при которой драйвером роста становится увеличение транзакционной активности, а не стоимость единичной покупки. Это подтверждает закрепление маркетплейсов в качестве доминирующей формы цифровой торговли и вытеснение классической модели онлайн-магазинов.

Таблица 1 — Основные показатели рынка розничной электронной коммерции Республики Казахстан (2020–2024 гг.)

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024	Темп прироста 2024/2023
Объём рынка, млрд тг	596	1040	1349	2418	3439	0,42
Количество транзакций, млн	25,4	36,9	49	86,7	162,2	0,87
Средний чек, тыс. тг	23,5	28,2	27,5	27,9	21,2	-24%
Доля e-commerce в рознице	5,10%	7,80%	8,60%	12,60%	15,30%	+2,7 %
Доля маркетплейсов	89%	82%	83%	89%	91%	+2 %

Анализ конкурентной структуры показал высокий уровень концентрации: совокупный коэффициент концентрации (CR) достигает 97,4%, что соответствует олигополистической структуре рынка. Доминирование экосистемных игроков формирует выраженные сетевые эффекты и повышенные барьеры входа, включая инфраструктурные преимущества, ценовое субсидирование и эффект блокировки пользователей через финансовые сервисы. В подобных условиях стратегии прямой ценовой конкуренции оказываются неустойчивыми, а конкурентоспособность новой платформы определяется способностью к технологической дифференциации и созданию уникального пользовательского опыта.

Сравнительный анализ маркетинговых моделей действующих платформ позволил выявить различия в механизмах формирования первоначальной ликвидности и масштабирования.

Таблица 2 – Сравнительный анализ моделей вывода маркетплейсов на рынок

Игрок	Модель вывода	Источник ликвидности	Механизм решения «курицы и яйца»	Уровень персонализации	Долгосрочная устойчивость
Kaspi.kz	Экосистемная	Банковская база	Кросс-субсидирование, финтех-интеграция	Средний	Высокая
Wildberries	Масштаб + цена	Широкий SKU, скидки	Агрессивное субсидирование	Низкий	Средняя
Ozon	Логистическая экспансия	Инфраструктура складов	Доступность и скорость доставки	Средний	Средняя
Lamoda	Нишевая fashion	Брендовый ассортимент	Специализация	Средний	Ограниченная
Инновационная AI-модель	Технологическая дифференциация	Персонализация, UX	Создание уникальной ценности	Высокий	Потенциально высокая

Полученные результаты подтверждают, что в условиях высокой концентрации рынка жизнеспособной стратегией вывода становится не конкуренция по масштабу или цене, а технологическая специализация, основанная на глубокой персонализации.

Особое значение приобретает решение проблемы достижения критической массы пользователей. Анализ позволил систематизировать инструменты субсидирования сторон платформы.

Таблица 3 — Инструменты достижения первоначальной ликвидности

Сторона платформы	Проблема	Инструменты субсидирования	Цель
Продавцы (Supply side)	Нет покупателей → нет смысла размещаться	Нулевая/льготная комиссия на 3–6 мес. Бесплатный онбординг и поддержка Гарантированное продвижение первых SKU Аналитика для продавцов бесплатно	Достижение минимального ассортимента для привлечения покупателей
Покупатели (Demand side)	Нет ассортимента → нет смысла регистрироваться	Welcome-бонус на первую покупку Реферальная программа Cashback и промо-коды Influencer-маркетинг и social proof	Достижение критической массы активных пользователей
Обе стороны	Отсутствие доверия к новой платформе	PR и медиа-публикации Партнёрства с авторитетными брендами Прозрачная политика возвратов и защиты данных	Формирование доверия и снижение барьера первого взаимодействия

Исследование показало, что на казахстанском рынке приоритетным является субсидирование стороны предложения, что позволяет обеспечить ассортиментную ценность платформы до масштабного привлечения пользовательского трафика. Социальное доказательство и партнёрства с авторитетными брендами снижают барьер первого взаимодействия.

Ключевым фактором устойчивости в условиях зрелого рынка выступает персонализация. В соответствии с концепцией Marketing 5.0 переход к модели «segment-of-one marketing» позволяет маркетплейсу формировать индивидуализированные предложения на основе цифрового профиля пользователя. Результаты анализа подтверждают, что персонализированные алгоритмы способны повышать конверсию на 20–35%, увеличивать retention rate и способствовать росту LTV.

Таблица 4 — Уровни персонализации маркетплейса как фактор конкурентной дифференциации

Уровень	Технологическая база	Влияние на показатели
Сегментационный	CRM, когортный анализ	Оптимизация коммуникаций

Рекомендательный	Collaborative filtering, A/B-тестирование	Рост среднего чека и конверсии
Предиктивный	Machine learning, поведенческая аналитика	Рост LTV и retention
Глубокая персонализация	Цифровой профиль, AI, адаптивный UX	Высокий барьер копирования и устойчивость

Каждый последующий уровень увеличивает переключательные издержки пользователя и усиливает сетевые эффекты. Таким образом, технологическая персонализация формирует долгосрочные конкурентные преимущества и выступает стратегическим инструментом защиты от давления доминирующих игроков.

Систематизация маркетинговых инструментов в разрезе жизненного цикла платформы позволила сформировать фазово-адаптивную модель вывода.

Таблица 5 — Комплекс маркетинговых инструментов по этапам жизненного цикла маркетплейса

Этап	Ключевая задача	Приоритетные инструменты	KPI
Запуск (0–6 мес.)	Привлечение первых продавцов и покупателей. Решение проблемы «курицы и яйца». Формирование первоначальной ликвидности	Нулевые/льготные комиссии для продавцов Welcome- и реферальные бонусы покупателям Influencer-маркетинг и PR Партнёрские соглашения с якорными брендами SEO-архитектура и технические основы	CAC, число зарегистрированных продавцов, число первых покупок, охват
Рост (6–18 мес.)	Запуск и усиление сетевых эффектов. Масштабирование пользовательской базы. Повышение частоты покупок	Performance-маркетинг (контекст, таргет) Email и push с персонализированным контентом Программы лояльности и накопительные вознаграждения A/B-тестирование UX и воронок конверсии Контент-маркетинг и SEO-контент Data-driven сегментация аудитории	GMV, DAU/MAU, retention rate, NPS, конверсия, ROAS
Зрелость (18+ мес.)	Удержание и монетизация. Технологическая дифференциация. Развитие экосистемы сервисов	AI-персонализация рекомендаций Оmnikanальные коммуникации (CRM, push, email) Программы подписки и клубная модель Аналитические инструменты для продавцов Трансграничная торговля Автоматизированные рекламные кабинеты	LTV, churn rate, доля повторных покупок, ARPU, рентабельность

Комплексное применение указанных инструментов демонстрирует, что эффективность вывода маркетплейса определяется синхронизацией маркетинговых решений с фазой развития платформы и степенью её технологической интеграции.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что в условиях высококонцентрированного рынка Республики Казахстан устойчивой моделью вывода

маркетплейса является стратегия технологической дифференциации, основанная на глубокой персонализации, управлении сетевыми эффектами и data-driven подходе к маркетингу. Формирование критической массы пользователей, внедрение AI-рекомендательных систем и поэтапная трансформация маркетингового комплекса в соответствии с жизненным циклом платформы выступают ключевыми факторами долгосрочной конкурентоспособности.

Результаты и обсуждения

Проведённый теоретико-эмпирический анализ позволил выявить структурные закономерности функционирования маркетплейсов в условиях платформенной экономики и высокой рыночной концентрации, а также сформировать системную модель комплекса маркетинговых инструментов их вывода на потребительский рынок. Сопоставление статистических данных, теории многосторонних рынков и сравнительного анализа действующих платформ показало, что развитие электронной коммерции в Республике Казахстан сопровождается не только количественным ростом, но и качественной трансформацией архитектуры цифровой торговли.

Динамика ключевых показателей подтверждает переход рынка к зрелой платформенной модели. Объём электронной коммерции достиг 3 439 млрд тенге, доля маркетплейсов составила 91% общего объёма онлайн-продаж и 94% всех транзакций, при этом число транзакций увеличилось на 87%, а средний чек снизился на 24%. Такое сочетание роста оборота и снижения стоимости единичной покупки свидетельствует о переходе к модели частотного потребления, при которой ценность платформы формируется через регулярность взаимодействия, удобство интерфейса и персонализированные предложения. Обсуждение полученных данных позволяет заключить, что конкуренция смещается от ценового позиционирования к управлению пользовательским опытом и алгоритмической оптимизации взаимодействия.

Выявленный уровень концентрации рынка ($CR = 97,4\%$) подтверждает формирование олигополистической структуры с выраженным эффектом доминирования экосистемных игроков. В таких условиях барьеры входа усиливаются за счёт сетевых эффектов, развитой инфраструктуры и интеграции финансовых сервисов, что создаёт эффект блокировки пользователей внутри существующих платформ. Это объясняет ограниченность стратегий прямой ценовой конкуренции и подтверждает необходимость поиска альтернативных моделей вывода, основанных на технологической дифференциации и создании уникальной ценности.

Сравнительный анализ моделей действующих маркетплейсов показал, что устойчивость платформы напрямую зависит от способа формирования первоначальной ликвидности. Экосистемная модель демонстрирует наибольшую долгосрочную устойчивость благодаря синергии маркетплейса и финансовых сервисов, что усиливает сетевые эффекты. Ценовая модель обеспечивает быстрый рост пользовательской базы, однако сопровождается повышенной нагрузкой на маржинальность и зависимостью от постоянного субсидирования. Логистическая экспансия требует значительных инвестиций в инфраструктуру, тогда как нишевая специализация без технологического усиления ограничивает потенциал масштабирования. В этом контексте инновационная AI-модель, ориентированная на персонализацию и уникальный пользовательский опыт, обладает потенциалом формирования устойчивых конкурентных преимуществ за счёт более высокого барьера копирования.

Результаты систематизации инструментов достижения первоначальной ликвидности подтверждают, что проблема «курицы и яйца» остаётся центральным вызовом при выводе маркетплейса. Анализ показал целесообразность приоритетного субсидирования стороны предложения на казахстанском рынке, что позволяет сформировать достаточный ассортимент до масштабного привлечения покупателей. Дополнительное значение приобретают механизмы формирования доверия — партнёрства

с авторитетными брендами, прозрачная политика возвратов и активная PR-поддержка. Обсуждение данных инструментов показывает, что формирование критической массы требует комплексного подхода, сочетающего экономические стимулы и репутационные факторы.

Особую роль в условиях зрелого рынка играет персонализация. В соответствии с концепцией переход к модели «segment-of-one marketing» позволяет маркетплейсу формировать предложения, адаптированные под индивидуальный цифровой профиль пользователя. Выделенные уровни персонализации — от сегментационного до глубокой AI-ориентированной модели — демонстрируют последовательное усиление конкурентной устойчивости. Повышение конверсии на 20–35%, рост retention rate и увеличение LTV подтверждают, что персонализация становится не вспомогательным, а стратегическим инструментом развития. Каждый последующий уровень персонализации увеличивает переключательные издержки пользователей и усиливает сетевые эффекты, что особенно важно в условиях высокой концентрации рынка.

Фазово-адаптивная модель маркетинговых инструментов по этапам жизненного цикла платформы подтверждает необходимость синхронизации маркетинговых решений со стадией развития маркетплейса. На этапе запуска приоритетом являются инструменты субсидирования и привлечения первых пользователей. На этапе роста ключевым фактором становится усиление сетевых эффектов через performance-маркетинг, CRM-коммуникации и программы лояльности. На стадии зрелости стратегический акцент смещается к AI-персонализации, омниканальным коммуникациям и развитию аналитических сервисов для продавцов. Обсуждение полученных результатов показывает, что преждевременное внедрение инструментов зрелости или сохранение инструментов субсидирования на поздних стадиях приводит к неэффективному распределению ресурсов.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что в условиях высококонцентрированного рынка Республики Казахстан устойчивой моделью вывода маркетплейса является стратегия технологической дифференциации, основанная на глубокой персонализации, управлении сетевыми эффектами и data-driven подходе к маркетингу. Формирование критической массы пользователей, внедрение AI-рекомендательных систем и поэтапная трансформация маркетингового комплекса в соответствии с жизненным циклом платформы выступают ключевыми факторами долгосрочной конкурентоспособности и позволяют сформировать устойчивое конкурентное преимущество в зрелой цифровой экосистеме.

Список источников

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. — 16-е изд. — СПб. : Питер, 2024. — 608 с.
2. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / пер. с англ. — М. : Вильямс, 2006. — 400 с.
3. Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets // Journal of the European Economic Association. — 2003. — Vol. 1, No. 4. — P. 990–1029.
4. Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy. — New York : W. W. Norton & Company, 2016. — 352 p.
5. Evans D. S., Schmalensee R. Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. — Boston : Harvard Business Review Press, 2016. — 272 p.
6. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. — Hoboken : Wiley, 2021. — 272 p.
7. Strategy&, часть сети PwC. Рынок розничной электронной коммерции в Республике Казахстан: анализ за 12 месяцев 2024 года. — Июнь 2025. — 25 с. e-commerce-12m2024-rus

8. Финтех-рынок Казахстана : аналитический отчёт. 2-е изд. — Алматы : RISE Research, 2024. — 44 с

Биография автора:

Аят Анель Аятқызы – магистрант (научно-педагогическое направление), Школа Менеджмента, Almaty Management University (г. Алматы, Республика Казахстан, эл. почта: anelayat.almau2023@gmail.com).

«Коллоквиум»
Almaty Management University
20 марта, 2026 г.

«Colloquim»
Almaty Management University
March 20, 2026