

DOI 10.52260/2304-7216.2025.4(61).4

УДК 331.1

ГРНТИ 06.77.51

Е.Б. Бейсенгалиев*, докторант PhD¹

Ж.З. Байгирева, PhD, и.о. доцента¹

А.В. Малдынова, PhD²

Н.Г. Айдаргалиева, PhD, ассоц. профессор³

Esil University, г. Астана, Казахстан¹

Университет международного бизнеса имени
Кенжегали Сагадиева, г. Алматы, Казахстан²

Евразийский национальный университет
имени Л.Н. Гумилева, г. Астана, Казахстан³

* – основной автор (автор для корреспонденции)

e-mail:Dametken.t@gmail.com

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ ЗАНЯТОСТИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Данное исследование направлено на всесторонний анализ того, каким образом инновационные формы занятости преобразуют рынок труда Казахстана в условиях углубляющейся цифровизации и постпандемийного восстановления экономических процессов. Особое внимание уделяется восполнению существующего пробела в эмпирических данных, характерного для стран с формирующимиися рынками, где структурные трансформации трудовой сферы остаются недостаточно изученными.

Эмпирическая база исследования включает официальные статистические материалы Бюро национальной статистики Республики Казахстан за 2020-2025 годы, а также аналитические отчёты Всемирного банка и ОЭСР. Дополнительно были собраны количественные данные опроса, охватившего 120 респондентов, среди которых 60 работодателей и 60 работников. Применённые методы - экономико-статистический анализ и структурированные интервью - обеспечили сочетание макроэкономической оценки с глубокой качественной интерпретацией динамики развития рынка труда.

Полученные результаты демонстрируют устойчивый рост занятости (порядка +520 тыс. работников) и снижение уровня безработицы до 4,6 %. Доля самозанятых сократилась с 27,1 % до 23,5 %, что свидетельствует о продолжающейся институционализации трудовых отношений. Среднемесячная заработка плата увеличилась почти на 40 %, а минимальная заработка плата - вдвое. Под воздействием цифровизации наблюдаются выраженные структурные сдвиги в сторону сферы услуг и сектора информационных технологий, однако степень внедрения передовых технологий предприятиями остаётся ограниченной. Данные опросов выявили дисбаланс интересов: 72 % работников выражают предпочтение удаленным формам занятости, тогда как лишь 55 % работодателей внедряют гибридные модели работы. Сравнительный анализ с международными примерами (Германия, Сингапур) подтверждает наличие прогресса, но одновременно акцентирует институциональные разрывы, требующие дальнейшего реформирования. Научная новизна исследования заключается в интеграции макроэкономических тенденций, эмпирических опросных данных и международных кейсов в единую аналитическую модель, что позволяет сформировать целостное представление о трансформации занятости в Казахстане.

Ключевые слова: экономика, занятость, цифровизация, гибкая занятость, платформенная экономика, рынок труда, инновации

Кілт сөздөр: экономика, жұмыспен қамту, цифрандыру, икемді жұмыспен қамту, платформалық экономика, еңбек нарығы, инновация

Keywords: economics, employment, digitalization, flexible employment, platform economy, labor market, innovation

Введение. Трансформация занятости под воздействием цифровизации, процессов глобализации и постпандемийного восстановления представляет собой одну из ключевых проблем, активно обсуждаемых в современной научной дискуссии о развитии рынков труда. За последнее десятилетие международные организации и исследовательские группы накопили значительный массив знаний о том, каким образом новые технологии платформенная экономика и гибридные модели занятости переопределяют характер трудовых отношений во всем мире. Вместе с тем, несмотря на растущий объём литературы, глубина и направленность этих исследований существенно различаются между регионами, а специфика влияния данных процессов на страны с формирующимиися рынками остаётся недостаточно раскрытой.

Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что Казахстан, выступающий в качестве трансформационной экономики, переживает глубокие структурные преобразования на рынке труда. С одной стороны, страна демонстрирует устойчивый экономический рост и расширение сферы услуг, с другой-сталкивается с вызовами ускоряющейся автоматизации, нарастающего цифрового неравенства и институционального оформления занятости на основе платформенных решений. Понимание природы и динамики этих процессов является ключевым условием для разработки эффективной политики на рынке труда, способной одновременно обеспечивать конкурентоспособность, инклюзивность и социальную защищённость.

Основная цель данного исследования заключается в анализе того, каким образом инновационные формы занятости-включая гибкие и гибридные модели работы, удалённую занятость и платформенную трудовую деятельность-воздействуют на структуру и динамику казахстанского рынка труда. В соответствии с поставленной целью определены следующие исследовательские задачи: (1) выявить макроэкономические тенденции в сфере занятости, безработицы, самозанятости и динамики заработной платы; (2) проанализировать структурные сдвиги, обусловленные цифровизацией и работниками на основе данных опроса; (4) сопоставить траекторию развития рынка труда Казахстана с релевантным международным опытом.

В то же время проведённый обзор литературы продемонстрировал наличие значимых исследовательских лакун. Во-первых, несмотря на ценность глобальных данных, представленных в отчётах ОЭСР и МОТ, всё ещё наблюдается дефицит страховых исследований, посвященных Центральной Азии. Во-вторых, имеющиеся работы по Казахстану преимущественно концентрируются на общих экономических трансформациях и редко объединяют количественные статистические данные с первичными результатами социологических опросов. В третьих, международный опыт внедрения инновационных форм занятости практически не адаптируется к реалиям трансформационных экономик, что затрудняет понимание возможностей применения глобальных моделей в локальном контексте.

Проблема, на решение которой направлена данная статья, состоит в недостаточной теоретико-эмпирической проработанности вопросов адаптации рынка труда Казахстана к инновационным формам занятости в условиях цифровизации. Предлагаемое решение предполагает восполнение данного пробела посредством комбинирования макроэкономического статистического анализа с результатами эмпирического обследования, а также контекстуализации международный практики примирительно к казахстанским условиям.

Научная новизна исследования проявляется в том, что в статье впервые представлена интегрированная оценка трансформации сферы занятости в Казахстане, основанная на использовании (а) официальных статистических данных о рынке труда за 2020-2025 годы (б) опросной информации, отражающей отношение работодателей и работников к инновационным формам занятости, и (в) сравнительного анализа практик развитых экономик, таких как Германия и Сингапур. Этот комплексный подход расширяет эмпирическую базу исследований рынка труда в Центральной Азии и способствует уточнению теоретических концепций трансформации занятости в переходных экономиках. Структура статьи выстроена следующим образом. В разделе 2 представлен обзор теоретических и эмпирических исследований, посвящённых трансформациями занятости в условиях цифровизации. Раздел 3 содержит описание методологии, включая статистический анализ и дизайн опроса. Раздел 4 обобщает ключевые эмпирические результаты, сгруппированные по макроэкономическим тенденциям, эффектам цифровизации, выводам опроса и международным сопоставлениям. В разделе 5 обсуждаются теоретические и практические импликации полученных результатов в контексте существующей научной литературы. Раздел 6 формирует заключение, акцентируя научную новизну, теоретическую значимость, практическую ценность исследования, а также обозначая его ограничения и направления для дальнейших разработок.

Обзор литературы. В условиях стремительной цифровизации и глобальных трансформации процессов занятость перестала быть исключительно сферой классических трудовых отношений, по степенно исключительна сфере классических трудовых отношений, постепенно приобретая черты многоуровневой и технологически опосредованной системы. Как отмечают Р.Каплан и Д.Нортон [1], именно концепция человеческого капитала заложила фундамент для понимания производительности через призму совокупности знаний, навыков и компетенций работников. Однако, как показывают современные исследования, по мере распространения цифровых

технологий, расширения гибких графиков и усиления проектной организации труда формы занятости всё в большей степени детерминируются технологическими факторами.

Систематические обзоры и эмпирические исследования функционирования своевременного рынка труда фиксируют устойчивый рост гибких форм занятости- удалённой, частичной, проектной и платформенной. Так, в работе Смите [2] демонстрируется , что после пандемия какого периода многие компании, стремясь адаптироваться к изменившимся условиям, активно внедряют гибридные модели организации труда, предоставляя работникам возможность самостоятельно выбирать место и время выполнения задач. Указанные тенденции, как подчёркивает Чунг [3], оказываются тесно связанными с повышением удовлетворённости трудом и укреплением баланса между работой и личной жизнью, тем самым подтверждая необходимость диверсификации форм занятости.

Согласно аналитическим материалам ОЭСР [4], гибкие режимы занятости- включая удаленный труд, частичную занятость и самозанятость- становятся ключевыми механизмами адаптации рынков труда к вызовам цифровой экономики. Для Казахстана, где повышение мобильности рабочей силы и расширение спектра трудовых практик являются приоритетными задачами, данные выводы приобретают особую значимость. В этом контексте показательно исследование Н.Блума, С Дэвиса и Дж. Ляна [5], установивших, что гибридные модели повышают удержание кадров и удовлетворенность работников, в то время как полностью удаленный формат способен приводить к снижению производительности.

Существенный пласт научной литературы посвящен проблематике воздействия искусственного интеллекта и автоматизации на структуру занятости. В соответствии с оценками Д. Аджемоглу и П. Рестрепо [6], около четверти рабочих мест в мире подвергаются риску технологического вытеснения. Однако, как подчеркивают отчеты МОТ [7], речь зачастую идет не о полной ликвидации рабочих мест, а о трансформации набора выполняемых задач. Особенно уязвимыми оказываются профессии с высоким уровнем рутинизации операций, что подтверждается исследованиями Бейсембиной А., применительно к Казахстану [8].

Отдельное внимание в зарубежных и национальных источниках уделяется гендерным особенностям влияния цифровизации. В работах Питерса и Куонджича [9], а также казахстанских исследователей Мубаракова и Бордиану [10] подчеркивается, что женщины чаще заняты в административно- делопроизводственных функциях, которые в наибольшей степени подвержены рискам автоматизации. Национальная статистика, представленная Бюро национальной статистики Республики Казахстан [11], свидетельствует о сокращении занятости в промышленности и одновременном росте занятости в промышленности и одновременном росте занятости в сфере услуг и ИКТ, отражая структурный сдвиг экономики.

Вопросы переподготовки и непрерывного образования, занимая центральное место в современных исследованиях, рассматриваются как ключевой инструмент адаптации рабочей силы к технологическим изменениям. Арнц и Грегори [12], а также Сатбаева А.Ж. и соавторы [13], подчеркивают необходимость масштабных инвестиций в развитие цифровых и «зеленых» компетенций. На международном уровне показательным примером является программа SkillsFuture в Сингапуре, детально описанная в работах Сью, Ян и Ризою[14], демонстрирующая эффективность системной вовлеченности взрослого населения в программы переобучения.

Таким образом, анализ современной научной литературы, выявляя многообразие подходов к интерпретации трансформаций занятости, позволяет заключить, что трудовые процессы в условиях экономических преобразований формируются под воздействием сложного сочетания глобальных трендов и локально обусловленных факторов, при этом требуя многоуровневой адаптации институтов рынка труда, что в свою очередь, подтверждает необходимость дальнейших исследований.

Основная часть. Проведение научного исследования предполагает опору на четко структурированный методологический каркас, обеспечивающий достоверность, воспроизведимость и внутреннюю логическую согласованность полученных результатов. Исходя из данной парадигмы, настоящее исследование направлено на анализ инновационных подходов к развитию занятости в условиях продолжающейся экономической трансформации Республики Казахстан.

Фокус исследования сосредоточен на динамике и структурных особенностях казахстанского рынка в период 2020-2025 годов, охватывая инновационные формы занятости- гибкую, удаленную

и платформенную- и одновременно выявляя особенности их восприятия работодателями и работниками, функционирующими в различных секторах экономики.

Метод исследования. Для достижения поставленных целей был использован комплекс взаимодополняющих методологических подходов, включающий следующие элементы:

1. Экономико-статистический анализ. Обрабатывая и интерпретируя официальные данные Бюро национальной статистики Республики Казахстан, а также аналитические отчеты всемирного банка и Организации экономического сотрудничества и развития за 2020-2025 годы, исследование позволило выявить макроэкономические эффекты цифровизации, оказывающее влияние на функционирование рынка труда.

2. Количественные методы. С целью фиксации реального восприятия инновационных форм занятости осуществлялся сбор первичных данных посредством анкетирования и полуструктурированных интервью с работодателями различных отраслей казахстанской экономики. Использование данного метода, позволяя выявить отношение участников рынка труда к гибким графикам, удаленной занятости и платформенной работе, одновременно обеспечивало фиксацию ключевых барьеров, ожиданий и возникающих адаптационных трудностей, сопровождающих трансформацию занятости.

Последовательность исследования. На рисунке 1 представлена блок-схема, отражающая логику и этапность исследования: начиная с постановки исследовательской проблемы и формулирования целей и задач, переходя через этапы сбора и анализа данных и завершая обобщением выводов и разработкой практических предложений.

Таким образом, опираясь на сочетание макроэкономического анализа и первичных эмпирических данных, исследование позволяет выявить не только статистически фиксируемые структурные изменения в сфере занятости, но и фактическое отношение к происходящим трансформациям со стороны ключевых участников рынка труда. Комплексность примененного подхода, сочетающая количественные и качественные источники информации, обеспечивает высокую степень надежности полученных выводов.



Рисунок – 1. Последовательность исследований

*составлено авторами

Анализ динамики занятости. Анализируя, траектория развития занятости в Казахстане за последние пять лет, можно констатировать наличие существенных структурных преобразований, определивших современное состояние рынка труда. В период 2020-2025 годов экономика страны,

испытывая влияние пандемии COVID-19, ускоренной цифровизации и постепенного перехода к новой модели роста, ориентированной на сектор услуг и креативные индустрии, демонстрировала трансформации, охватывающие уровень занятости, структуру рабочих мест и динамику заработной платы (см. таблицу 1).

Таблица – 1

Ключевые показатели занятости в Казахстане

Год	Численность занятого населения, млн. человек	Уровень безработицы, %	Доля самозанятых,%	Среднемесячная номинальная заработная плата, тыс. тг.	Минимальная заработная плата, тыс. тг.
2020	8,73	5,0	27,1	212,4	42,5
2021	8,79	4,9	26,2	238,2	42,5
2022	8,84	4,8	25,1	267,0	60,0
2023	9,05	4,7	24,3	276,6	70,0
2024	9,20	4,6	23,8	285,7	85,0
2025	9,25	4,6	23,5	298,0	85,0

*составлено авторами на основе источника [12]

Представленные статистические данные позволяют выделить ряд ключевых тенденций, характеризующих развитие рынка труда Казахстана в указанный период.

Прежде всего, фиксируется устойчивая позитивная динамика занятости: численность, занятого населения увеличилась приблизительно на 520 тыс. человек, что свидетельствует о расширении экономической активности, росте совокупность спроса на труд и постепенном укреплении постпандемийного восстановления.

Во-вторых, наблюдается поступательное снижение уровня безработицы, достигшего отметки 4,6%, что приближает его к уровню так называемой «естественной безработицы», характерной для развитых экономик. Данный показатель, выступая индикатором макроэкономической устойчивости, свидетельствует о прогрессирующей стабилизации рынка труда, формировании относительного равновесия между предложением и спросом на рабочую силу и, следовательно, о повышении адаптивности экономической системы, реагирующей на структурные сдвиги, происходящие под воздействием цифровизации и постпандемийных преобразований.

В-третьих, фиксируется снижение доли самозанятых – с 27,1% в 2020 году до 23,5% в 2025 году. Данная тенденция, рассматриваемая как процесс постепенной институционализации и легализации трудовой деятельности, свидетельствует о расширении формального сектора экономики, который укрепляясь под воздействием государственных мер регулирования, способствует снижению масштабов неформальной занятости и повышению прозрачности трудовых отношений.

Наконец, значимые изменения прослеживаются в динамике заработной платы. Среднемесячная номинальная заработная плата за пятилетний период увеличилась почти на 40%, а минимальная заработная плата возросла вдвое, что, будучи результатом усиления социальной политики и ориентации государства на повышение доходов населения, отражает стремление к поддержанию и стабилизации уровня жизни домохозяйств в условиях структурных преобразований экономики.

Таким образом, в Казахстане наблюдаются позитивные тенденции в сфере занятости, проявляющиеся как в количественном росте числа занятых и снижении уровня безработицы, так и в качественных преобразованиях, выражющихся в сокращении доли самозанятых и увеличении доходов населения. Эти изменения, формируя предпосылки для распространения более инновационных и гибких форм занятости, одновременно подчёркивают необходимость дальнейшего повышения цифровых компетенций работников и адаптации системы социальной защиты к новым условиям функционирования рынка труда.

Динамика заработной платы также демонстрирует устойчивый восходящий тренд: среднемесячная заработная плата увеличилась с 212 400 тенге в 2020 году до почти 300 000 тенге в 2025 году. Повышение минимальной заработной платы до 85 000 тенге отражает усиление социальной направленности государственной политики и стремление к выравниванию уровня

благосостояния населения. Вместе с тем рост доходов сопровождается сохраняющимися региональными и отраслевыми диспропорциями, что проявляется в более высокой концентрации занятости и заработка в крупных городах и высокотехнологичных секторах экономики. Сокращение доли самозанятых, наблюдавшееся на протяжении всего исследуемого периода, может быть интерпретировано как результат активизации государственных инициатив, направленных на легализацию трудовых отношений и расширение формальной занятости. Цифровизация экономики выступает одним из ключевых факторов, определяющих трансформацию структуры занятости в Казахстане. Внедряя цифровые технологии в промышленность, сферу услуг и государственный сектор, экономика стимулирует перераспределение рабочей силы, сопровождающееся ростом занятости в ИТ-секторе и креативных индустриях, а также постепенным сокращением численности работников традиционных промышленных профессий. Анализ статистических данных Бюро национальной статистики Республики Казахстан за 2020-2025 годы демонстрирует постепенный сдвиг в сторону цифровой ориентированных отраслей (см. таблицу 2), что подтверждает структурную переориентацию экономического развития.

Таблица – 2

Структура занятости в Казахстане по секторам экономики, %				
Год	Промышленность	Сельское хозяйство	Сфера услуг	Информационные технологии и креативная экономика
2020	20,5	18,0	56,5	5,0
2021	20,1	17,6	57,0	5,3
2022	19,6	17,2	57,8	5,4
2023	19,2	16,8	58,4	5,6
2024	18,7	16,3	59,2	5,8
2025	18,3	16,0	59,6	6,1

*составлено авторами на основе источника [12]

Проведённый анализ демонстрирует устойчивое перераспределение рабочей силы между секторами экономики. В период с 2020 по 2025 год доля занятых в промышленности сократилась с 20,5% до 18,3%, тогда как в сельском хозяйстве снижение составило с 18,0% до 16,0%. Одновременно наблюдается увеличение занятости в сфере услуг – с 56,5% до почти 60%, а также в сфере информационных технологий и креативной экономики, где показатель вырос с 5,0% до 6,1%. Такое перераспределение, отражая структурные преобразования, свидетельствуют о смещении трудовых ресурсов в сторону цифровой ориентированных отраслей.

Таким образом, цифровизация сопровождается не только количественными изменениями на рынке труда, но и качественной трансформацией его структуры. Отрасли, связанные с цифровыми технологиями, демонстрируя стабильный рост, становятся точками притяжения рабочей силы, тогда как традиционные индустриальные сегменты утрачивают свои позиции. Этот процесс, являясь частью глобальной тенденции, указывает на необходимость системной государственной политики, ориентированной на развитие цифровых навыков, повышение квалификации и переподготовку рабочей силы, особенно в тех регионах, где доминируют промышленно-аграрные профессии.

Для выявления практического восприятия инновационных форм занятости в Казахстане был проведён социальный опрос среди работодателей и работников, позволивший, сопоставляя различные группы респондентов, определить отношение к гибким графикам, удалённой занятости и платформенной работе, а также выявить ключевые барьеры, препятствующие их распространению. Проводя опрос в 2024-2025 годах и охватывая 120 респондентов – 60 работодателей из различных отраслей экономики и 60 работников, занятых в промышленности, сфере услуг и ИТ (см. Таблицу 3), исследование обеспечило комплексное представление о том, как участники рынка труда оценивают происходящие трансформации.

Таблица – 3

Результаты опросов работодателей и работников (%)

Показатель	Работодатели	Работники
Позитивное отношение к гибким формам занятости	65	72
Фактическое использование гибких форм занятости	40	-
Готовность работать удаленно (полностью или частично)	-	72
Использование гибридных моделей (2-3 дня в офисе, остальное - удаленно)	55	-
Опыт получения дохода через цифровые платформы (фриланс, гиг-работа)	-	48
Рассмотрение платформенной занятости как основного источника дохода	-	15
Основные барьеры: недостаток цифровых навыков	52	-
Основные барьеры: правовая неопределенность в сфере фриланса		
Основные барьеры: отсутствие социальных гарантий	-	58
Основные барьеры: нестабильность доходов	-	54

*составлено авторами на основе источника [12]

Для выявления различий во восприятии инновационных форм занятости работодателями и работниками были сопоставлены три ключевых индикатора: отношение к гибким режимам рабочего времени, готовность к дистанционному формату труда и наличие опыта платформенной занятости. Анализируя данные по указанным параметрам и визуализируя сравнительные позиции двух групп респондентов (см. рисунок 2), появляется возможность наглядно отразить степень их совпадения, одновременно выделяя расхождения в оценках и установках относительно новых трудовых практик.

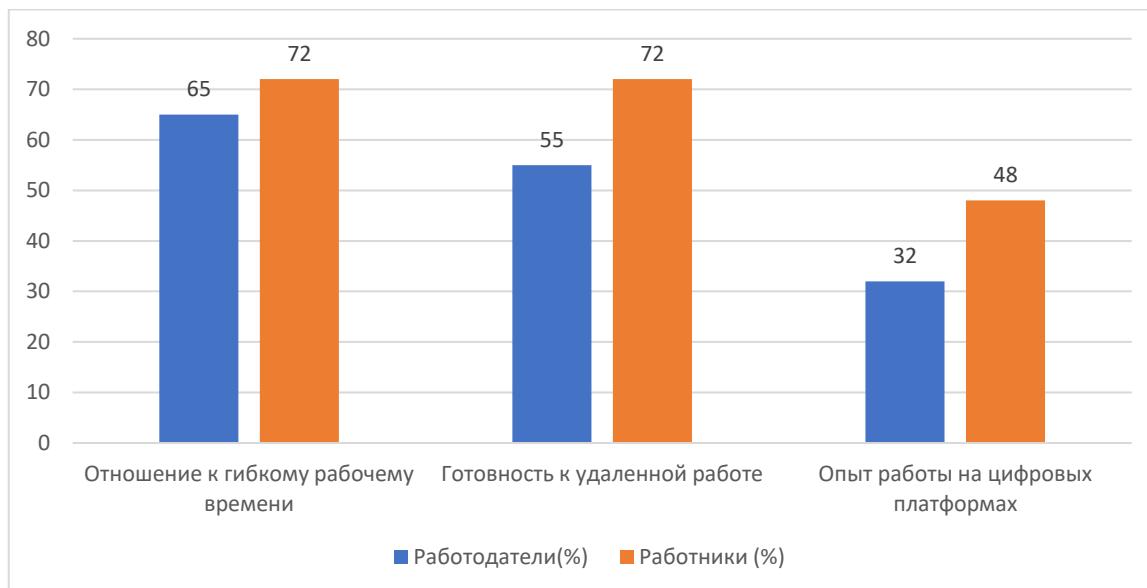


Рисунок – 2. Отношение к новым формам занятости (сравнение работодателей и работников)
*составлено авторами

Результаты проведённого опроса демонстрируют неоднозначное восприятие инновационных форм занятости в Казахстане. Несмотря на то, что более 65 % работодателей декларируют позитивное отношение к гибким режимам работы, лишь около 40% фактически внедряют данные практики в организационные процессы, что указывает на существование институциональных и организационных барьеров. В то же время работники проявляют значительно большую готовность к инновационным форматам занятости: свыше 70 % респондентов выражают стремление трудиться дистанционно, а почти половина уже имеет опыт получения дохода посредством цифровых

платформ, тем самым подтверждая растущую роль платформенной экономики и изменяющиеся предпочтения рабочей силы.

Тем не менее в ходе исследования были выявлены существенные барьеры, препятствующие широкому распространению инновационных форм занятости. Работодатели, указывая на недостаточный уровень цифровых навыков работников и сохраняющуюся правовую неопределенность в отношении статуса фрилансеров, подчёркивают риски и сложности, возникающие при внедрении гибких и платформенных моделей труда. Работники же, акцентируя внимание на отсутствии социальных гарантий и нестабильности доходов, фиксируют свой набор препятствий, непосредственно влияющих на их мотивацию и восприятие новых форм занятости. Эти различия, выявляясь при сопоставлении оценок двух групп респондентов, демонстрируя необходимость разработки нормативно-правовой базы и государственной поддержки платформенной занятости, а также подтверждают актуальность масштабных программ по повышению цифровой грамотности населения.

Одним из ключевых направлений исследования выступало выявление отношения работодателей к внедрению гибких форм организации труда. Несмотря на возрастающий международный интерес к данным практикам, в Казахстане прослеживается определённый разрыв между декларативной поддержкой и реальной имплементацией гибких режимов. Анализируя полученные данные, можно отметить, что около двух третей работодателей выражают позитивное отношение к гибким форматам работы, однако менее половины фактически интегрируют их в организационные процессы. Эта ситуация свидетельствует о наличии институциональных, организационных и, в ряде случаев, культурных ограничений, препятствующих активному распространению гибких форм занятости, несмотря на признанную эффективность подобных моделей.

Дистанционная и гибридная занятость, являясь одними из наиболее обсуждаемых инновационных форм труда в условиях цифровизации, занимают особое место в исследовании. Для проведения сравнительного анализа были сопоставлены данные о готовности работников переходить на удалённый формат труда с практиками работодателей, внедряющих гибридные режимы занятости (см. рисунок 3). Такой подход позволяет выявить степень согласованности позиций сторон и определить существующие противоречия, обусловленные как организационными возможностями компаний, так и индивидуальными предпочтениями работников.



Рисунок – 3. Удаленная работа: предпочтения работников и практики работодателей
*составлено авторами

Сопоставление ключевых показателей выявляет высокий уровень готовности работников к переходу на дистанционный формат труда: почти три четверти опрошенных выражают желание работать удалённо. Работодатели, напротив, занимают более сдержанную позицию: гибридные модели применяются лишь слегка превышающей половину организаций. Такое расхождение, проявляясь в разрыве между ожиданиями работников и организационными возможностями работодателей, указывает на наличие институциональных ограничений, обусловленных потребностью в контроле, особенностями корпоративной культуры и уровнем развития

технологической инфраструктуры, которые, затрудняют полноценную реализацию потенциала удалённой занятости.

Платформенная занятость (*gig economy*, фриланс, службы доставки, цифровые платформы), становясь неотъемлемой частью функции современного рынка труда, требует отдельного анализа. С целью оценки распространённости данного феномена работникам были заданы вопросы о наличии опыта получения доходов через цифровые платформы, а также о том, рассматривают ли они подобный вид деятельности в качестве основного источника заработка.

Полученные результаты демонстрируют, что почти половина респондентов (48%) имеют опыт работы на цифровых платформах – будь то ИТ-фриланс, курьерские сервисы или услуги по перевозке пассажиров. Однако лишь незначительная доля работников (15%) воспринимает такую деятельность как основной источник дохода. Данный факт позволяет заключить, что платформенная занятость, расширяясь и постепенно вписываясь в структуру трудовой активности населения, всё ещё выполняет преимущественно дополнительную, а не доминирующую функцию в формировании доходов домохозяйств Казахстана (см. рисунок 4).

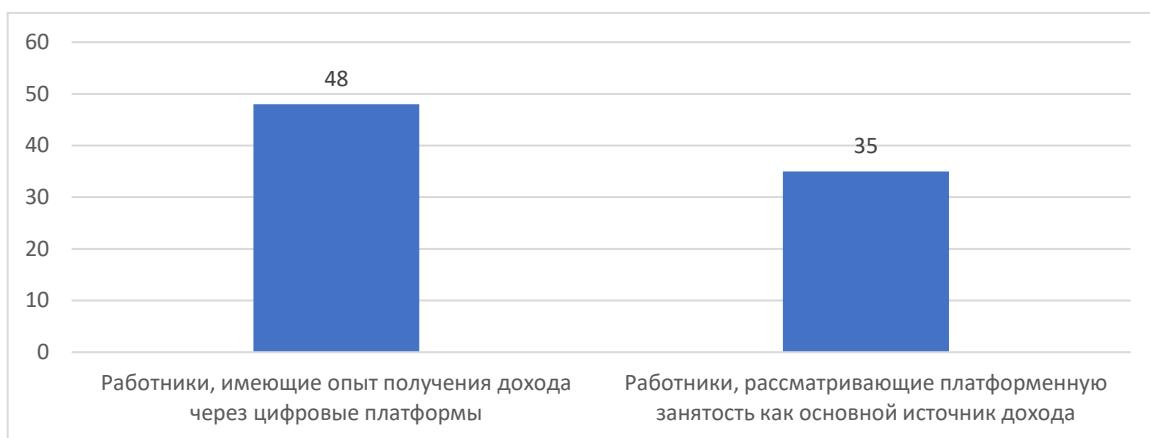


Рисунок – 4. Платформенная занятость среди работников (%)

*составлено авторами на основе источника [12]

Несмотря на растущий интерес к гибким и цифровым формам занятости, их дальнейшее развитие остаётся ограниченным рядом существенных барьеров. Стремясь более детально выявить различия во восприятии данных препятствий между работодателями и работниками, в ходе исследования были систематизированы и проанализированы ключевые факторы, сдерживающие распространение инновационных моделей занятости (см. рисунок 5). Такое сопоставление, позволяет одновременно фиксировать расхождение в оценках и выявлять структурные особенности восприятия, создаёт основу для более глубокого понимания механизмов адаптации рынка труда к цифровым трансформациям

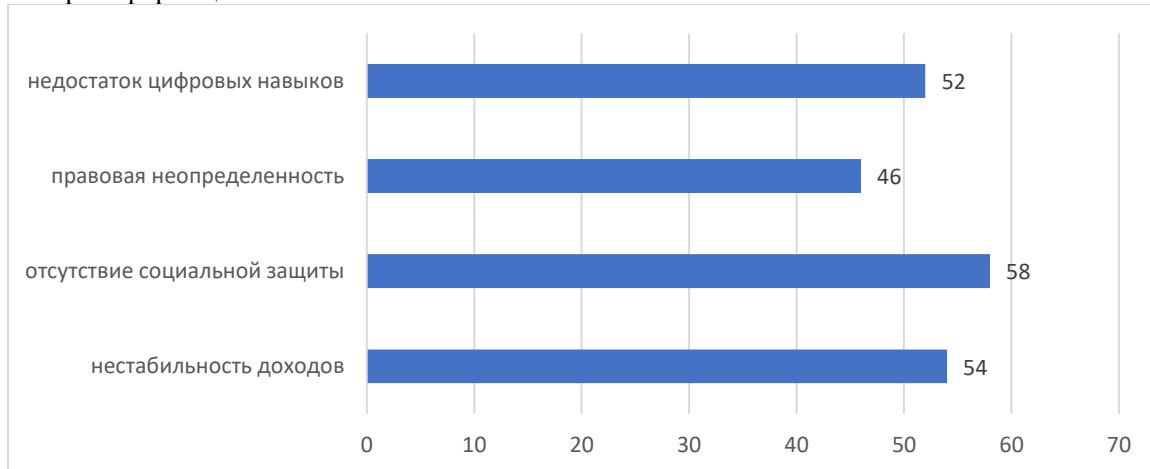


Рисунок – 5. Ключевые барьеры для развития новых форм занятости

*составлено авторами на основе источника [12]

Сравнительный анализ демонстрирует, что восприятие барьеров существенно различается в зависимости от позиции участников рынка труда. Работодатели, акцентируя внимание преимущественно на институциональных ограничениях, подчёркивают дефицит цифровых компетенций среди работников, а также отсутствие чётко сформулированной правовой базы, регулирующей деятельность фрилансеров и занятость на цифровых платформах. Работники же, напротив выделяют социальные риски, указывая на отсутствие механизмов социальной защиты и нестабильность доходов. Такая асимметрия в восприятии, выявляясь при сопоставлении оценок обеих групп, подчёркивает необходимость комплексной государственной политики, направлены как на повышение уровня цифровой грамотности и совершенствование правового регулирования, так и на укрепление системы социальной защиты участников новых форм занятости.

Для более глубокого понимания процессов трансформации занятости в Казахстане представляется важным сопоставить выявленные тенденции с международными практиками. Особый интерес вызывают модели тех стран, где государственная политика и образовательные программы сыграли ключевую роль в адаптации рынка труда к цифровизации и автоматизации. В рамках настоящего исследования были рассмотрены два показательных примера: Германия – с её развитой дуальной системой профессионального образования, и Сингапур – с национальной программой «SkillsFuture» (см. таблицу 4).

Таблица – 4

Параметр	Германия (дуальная система)	Сингапур (SkillsFuture)	Казахстан
Основной фокус	Переход от образования к работе через тесное сотрудничество колледжей и компаний	Обучение в течение всей жизни, массовая переподготовка и развитие цифровых навыков	Реформа технического и профессионального образования, отдельные программы по цифровым навыкам
Масштаб охвата	Более 50% молодежи участвует в дуальном обучении	➤ 500 000 участников ежегодно (2023), вовлечение работодателей	Программы охватывают ограниченное число регионов и отраслей
Результаты	Высокий уровень трудоустройства выпускников, минимизация молодежной безработицы	Быстрая адаптация к изменениям, рост продуктивности и занятости	Сохраняются региональные диспропорции и дефицит цифровых навыков
Барьеры	Зависимость от готовности бизнеса инвестировать в обучение	Высокие бюджетные расходы, необходимость постоянного обновления программ	Недостаточный институциональный каркас, низкое вовлечение бизнеса

*составлено авторами

Проведенный сравнительный анализ выявил, что международные практики акцентируют институциональную устойчивость и системность реформ. Германия демонстрирует эффективность дуальной модели, обеспечивающей тесное соответствие между требованиями рынка труда и системой профессиональной подготовки, тем самым сокращая уровень молодёжной безработицы и формируя устойчивый приток квалифицированных кадров в промышленность. Опыт Сингапура, в свою очередь, подтверждает высокую значимость инвестиций в непрерывное образование и развитие цифровых компетенций: благодаря системной поддержке обучения на протяжении всей жизни страны успешно снижает риски автоматизации и сохраняет высокий уровень занятости.

Казахстан характеризуется позитивной динамикой развития занятости, а также определёнными шагами в направлении цифрового образования и системы профессиональной подготовки. Однако, несмотря на предпринимаемые усилия, сохраняется ряд существенных ограничений – недостаточная охватность программ обучения, слабая институциональная укоренённость внедряемых инициатив и ограниченное участие бизнеса. Всё это, проявляясь в виде структурных и организационных разрывов, указывает на необходимость масштабирования национальных программ переподготовки кадров и адаптации отдельных элементов международного опыта к казахстанским реалиям.

Выявленные в ходе исследования результаты позволяет зафиксировать несколько ключевых тенденций трансформации занятости в Казахстане, согласующихся с глобальными закономерностями, отражёнными в современных научных публикациях. Во-первых, устойчивый рост занятости и снижение уровня безработицы до 4,6%, соответствующим выводам, представленным в OECD Employment Outlook [15], демонстрируют схожие эффекты и стабилизации, наблюдаемые в странах, реализующих программы постпандемийного восстановления.

Во-вторых, в соответствии с результатами авторов Бейсембиной и соавторов [8, с.25-47], отмечавших структурные изменения рынка труда Казахстана под воздействием цифровой трансформации, наши данные подтверждают сокращение доли самозанятых, что свидетельствует о постепенном переходе к более формализованным трудовым отношениям.

Рост заработных плат – как среднемесячных, так и минимальных – коррелирует с выводами, представленными в работах Биллета и Брауна, а также в отчёте всемирного банка «More, Better and Inclusive Jobs in Kazakhstan», подчёркивающих роль политики и доходов в поддержании социальной стабильности в переходных экономиках. Вместе с тем сохраняющиеся региональные и отраслевые диспропорции, выявленные в OECD Skills Strategy Kazakhstan и подтверждённые данными Бюро национальной статистики, продолжают ограничивать инклюзивность экономического роста

Анализ процессов цифровизации выявляет отчётливо структурный сдвиг сторону ИТ-сектора, креативных индустрий и сферы услуг, что согласуется с глобальными выводами, представленными в исследованиях Аутора, Дорна и Хэнсона относительно технологических изменений и перераспределения рабочей силы в индустриально развитых экономиках. Параллельно отчёты, посвящённые рискам автоматизации, фиксируют, что наибольшей уязвимости подвергаются профессии, связанные с выполнением рутинных задач – тенденция, также подтверждаемая нашими данными, демонстрирующими сокращение занятости в традиционных производственных сегментах и рост числа рабочих мест в сфере услуг.

Полученные результаты созвучны выводам отчёта ETF “New forms of work and platform work in Central Asia”, где фиксируется рост платформенной занятости и гиг-работы, сопровождающейся усилением уязвимости работников, выполняющих административные и вспомогательные функции. Кроме того, ограниченное внедрение передовых цифровых технологий со стороны казахстанских предприятий перекликается с проблемами структурной цифровой готовности, обозначенными в региональных аналитических исследованиях.

Данные опроса дополнительно демонстрируют расхождение между предпочтениями работников и практиками работодателей: более двух третей респондентов выражают готовность работать удалённо, тогда как лишь около половины организаций внедряют гибридные модели. Подобное несоответствие коррелирует с глобальными исследованиями, затрагивающими динамику удалённой занятости и распространённость гибридных режимов работы. Что касается платформенной занятости, значительная часть работников уже имеет опыт взаимодействия цифровыми гиг-платформами, что согласуется с региональными паттернами, зафиксированными ETF.

Наконец, международные сопоставления выявляют недостаточную институциональную поддержку в сфере непрерывного обучения и повышения квалификации. Такие модели, как дуальная система профессиональной подготовки Германии и многоуровневые программы ре-skilling Сингапура, демонстрируют что интегрированные механизмы обучения на протяжении всей жизни позволяют смягчать риски автоматизации. Казахстанский же кейс показывает, что процессы адаптации подобных институциональных механизмов находятся на ранней стадии и отличаются неравномерностью внедрения.

В совокупности представленные результаты вносят вклад в научную литературу, подчёркивая двойственный характер цифровизации: с одной стороны, она создаёт новые возможности в высокотехнологичных сегментах сферы услуг, с другой – усиливает риски для работников, занятых в рутинах и административных видах деятельности. Казахстанский контекст, таким образом, демонстрирует, что цифровая трансформация переходной экономики неизбежно сталкивается с противоречием между стремлением к модернизации и сохраняющимися институциональными разрывами.

Заключение. Научная новизна проведённого исследования состоит в комплексном анализе трансформации занятости в Казахстане под воздействием цифровизации, процессов глобализации и постпандемийного восстановления, осуществлённом посредством интеграции

макроэкономических статистических показателей и первичных эмпирических данных, полученных в ходе опросов работодателей и работников. В отличие от предыдущих работ, преимущественно сосредоточенных либо на структурных сдвигах рынка труда, либо на индивидуальных установках в отношении гибких форм занятости, данное исследование объединяя обе перспективы, позволяют сформировать целостное представление о том, каким образом инновационные формы занятости изменяют характер трудовых отношений в переходной экономике.

С теоретической точки зрения исследования расширяет горизонты понимание трансформации занятости в экономиках, находящихся в стадии становления, помещая казахстанский рынок труда в контекст глобальной научной дискуссии от цифровизации и будущем труда. Полученные результаты показывают, что традиционные теории занятости - кейнсианские, неоклассические и концепции человеческого капитала – требуют концептуального переосмысления в условиях стремительного распространения дистанционных, гибридных и платформенных моделей работы. Выявленные тенденции подтверждают, что занятость определяется не только макроэкономическим спросом, но и скоростью технологической адаптации, и институциональной готовностью и способностью экономики поглощать новые организационные форматы. Кроме того, эмпирические данные подтверждают необходимость уточнения институциональных и сегментационных теорий рынка труда, указывая на сохраняющиеся неравенство между формальной и неформальной занятостью, а также между группами работников, обладающих цифровыми компетенциями, и теми, кто их не имеет.

Практическая значимость исследования проявляется в возможности использования его результатов органами государственной власти, бизнесом и образовательными организациями при разработке стратегий развития рынка труда. Для государства полученные выводы подчёркивают необходимость формирования адаптивных регуляторных механизмов для платформенной занятости, расширения систем социальной защиты и инвестирования в цифровые навыки. Для предприятий результаты демонстрируют стратегическую важность внедрения гибких и гибридных моделей труда как инструмента привлечения и удержания квалифицированных кадров. Для образовательных учреждений findings акцентируют острую необходимость интеграции программ рескиллинга и аспицлинга в систему профессионального и высшего образования. В совокупности данные направления позволяют разрабатывать такие меры политики, которые обеспечивают баланс между экономической конкурентоспособностью и социальной инклузивностью.

Исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, статистический анализ опирается исключительно на официальные данные за 2020-2025 годы, что не позволяет полностью охватить практики неформальной и незарегистрированной занятости. Во-вторых, выборка опроса, хотя и включающая респондентов из разных секторов экономики, ограничена 120 участниками, что снижает степень обобщаемости выводов. В-третьих, исследование фокусируется преимущественно на Казахстане, и, несмотря на включение международных сравнений, результаты не могут быть механически экстраполированы на другие экономики без учёта их институциональной специфики. Наконец, методология опирается на описательные и корреляционные подходы, что ограничивает точность установления причинно-следственных зависимостей.

Перспективы дальнейших исследований могут развиваться по нескольким направлениям. Во-первых, расширение эмпирической базы за счёт крупномасштабных опросов в различных регионах Казахстана позволит глубже выявить неоднородность восприятия цифровизации работниками и работодателями. Во-вторых, применение продвинутых эконометрических методов – панельных регрессий или структурного моделирования - позволит точнее оценивать причины механизмы взаимосвязи между цифровизацией, занятостью и производительностью труда. В-третьих, проведение сравнительных исследований на уровне стран Центральной Азии обеспечит более глубокое понимание региональной спецификации рынка труда точках, развитие между дисциплинарных подходов, объединяющих экономику, социологию и правовые исследования, позволит выявить сложные взаимосвязи между регулированием занятости, технологическими инновационными и социальными практиками, определяющими будущее труда.

Статья подготовлена в рамках научного исследования по теме: «Влияние искусственного интеллекта на рынок труда: анализ возможностей и вызовов для молодёжи в условиях цифровой трансформации» (по гранту Комитета науки Министерства образования и науки Республики Казахстан; ИРН АР 26105089).

ЛИТЕРАТУРА

1. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press. – 1996. – 322 p.
2. Smite D., Moe N.B., Levinta G., Gonzalez-Huerta J. Work from home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies // arXiv preprint. – 2022. – №22. – P. 11–13. – URL: <https://arxiv.org/abs/2203.11136>
3. Chung H. Future of Work and Flexible Working in a Digitalizing World of Work // Social Sciences. – 2018. – №8(7). – 133 p. – DOI: 10.3390/socsci7080133
4. OECD. OECD Skills Strategy Kazakhstan. – Paris: OECD Publishing. – 2021. – 174 p. – URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/04/oecd-skills-strategy-kazakhstan_495ff797/39629b47-en.pdf
5. Bloom N., Davis S.J., Liang J. Hybrid working from home improves retention without harming performance // Proceedings of the National Academy of Sciences. – 2024. – №7(121). – URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11208135>
6. Acemoglu D., Restrepo P. Tasks, Automation, and the Rise in U.S. Wage Inequality // Econometrica. – 2022. – №5(90). – P. 1973–2016.
7. ILO. World Employment and Social Outlook: Trends 2023. – Geneva: ILO. – 2023.
8. Beisembina A., Kaidarova S., Zolotareva S., Bekniyazova D., Shelomentseva V. The Labor Market in Kazakhstan under Conditions of Digital Transformation: Structural Shifts and Institutional Challenges // Economies. – 2025. – №5(13). – 131 p. – DOI: 10.3390/economies13050131
9. Pieters J., Kujundzic A., Burger R., Gondwe J. Inequality at risk of automation? Gender differences in routine tasks intensity in developing country labor markets // arXiv preprint. – 2025. – arXiv: 2504.07689. – URL: <https://arxiv.org/abs/2504.07689>
10. Mubarakov Y., Bordiyau I., Nurekenova E. The Role of Digital Technologies in Promoting Gender Equality in Kazakhstan // Eurasian Journal of Economic and Business Studies. – 2024. – №68(3). – P. 21–35. – DOI: 10.47703/ejebs.v68i3.409
11. Бюро национальной статистики Республики Казахстан. Занятость и безработица: основные показатели рынка труда. – 2024–2025. – URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-empt-unempl/spreadsheets>
12. Arntz M., Gregory T., Zierahn U. The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries // OECD Social, Employment and Migration Working Papers. – 2016. – №189. – URL: https://wecglobal.org/uploads/2019/07/2016_OECD_Risk-Automation-Jobs.pdf
13. Сатбаева А.Ж., Хамитова Д.М., Кенжебаева А.К., Камерова А.А. Цифровая грамотность и доступность ИКТ в Казахстане: анализ факторов и региональных различий // Вестник Казахского университета экономики, финансов и международной торговли. – 2025. – №2(59). – С. 116–124 – DOI: 10.52260/2304-7216.2025.2(59).14
14. Xu D., Yang H., Rizou M.A., Xu G. Being Automated or Not? Risk Identification of Occupations with Graph Neural Networks // arXiv preprint. – 2022. – arXiv: 2209.02182. – URL: <https://arxiv.org/abs/2209.02182>
15. OECD. OECD Employment Outlook 2023. – Paris: OECD Publishing. – 2023. – 354 p. – DOI: 10.1787/9ee00155-en

REFERENCES

1. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press. – 1996. – 322 p.
2. Smite D., Moe N.B., Levinta G., Gonzalez-Huerta J. Work from home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies // arXiv preprint. – 2022. – №22. – P. 11–13. – URL: <https://arxiv.org/abs/2203.11136>
3. Chung H. Future of Work and Flexible Working in a Digitalizing World of Work // Social Sciences. – 2018. – №8(7). – 133 p. – DOI: 10.3390/socsci7080133
4. OECD. OECD Skills Strategy Kazakhstan. – Paris: OECD Publishing. – 2021. – 174 p. – URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/04/oecd-skills-strategy-kazakhstan_495ff797/39629b47-en.pdf

5. Bloom N., Davis S.J., Liang J. Hybrid working from home improves retention without harming performance // Proceedings of the National Academy of Sciences. – 2024. – №7(121). – URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11208135>
6. Acemoglu D., Restrepo P. Tasks, Automation, and the Rise in U.S. Wage Inequality // Econometrica. – 2022. – №5(90). – P. 1973–2016.
7. ILO. World Employment and Social Outlook: Trends 2023. – Geneva: ILO. – 2023.
8. Beisembina A., Kaidarova S., Zolotareva S., Bekniyazova D., Shelomentseva V. The Labor Market in Kazakhstan under Conditions of Digital Transformation: Structural Shifts and Institutional Challenges // Economies. – 2025. – №5(13). – 131 p. – DOI: 10.3390/economies13050131
9. Pieters J., Kujundzic A., Burger R., Gondwe J. Inequality at risk of automation? Gender differences in routine tasks intensity in developing country labor markets // arXiv preprint. – 2025. – arXiv: 2504.07689. – URL: <https://arxiv.org/abs/2504.07689>
10. Mubarakov Y., Bordiyau I., Nurekenova E. The Role of Digital Technologies in Promoting Gender Equality in Kazakhstan // Eurasian Journal of Economic and Business Studies. – 2024. – №68(3). – P. 21–35. – DOI: 10.47703/ejebs.v68i3.409
11. Byuro nacional'noj statistiki Respubliki Kazahstan. Zanyatost' i bezrabortika: osnovnye pokazateli rynka truda [Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan. Employment and Unemployment: Main Indicators of the Labor Market]. – 2024–2025. – URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-empt-unempl/spreadsheets> [in Russian]
12. Arntz M., Gregory T., Zierahn U. The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries // OECD Social, Employment and Migration Working Papers. – 2016. – №189. – URL: https://wecglobal.org/uploads/2019/07/2016_OECD_Risk-Automation-Jobs.pdf
13. Satbaeva A.Zh., Xamitova D.M., Kenzhebaeva A.K., Kamerova A.A. Cifrovaya gramotnost` i dostupnost` IKT v Kazaxstane: analiz faktorov i regional'nyx razlichij [Digital literacy and ICT accessibility in Kazakhstan: analysis of factors and regional differences] // Vestnik Kazaxskogo universiteta e`konomiki, finansov i mezdunarodnoj torgovli. – 2025. – №2(59). – S. 116–124. – DOI: 10.52260/2304-7216.2025.2(59).14 [in Russian]
14. Xu D., Yang H., Rizou M.A., Xu G. Being Automated or Not? Risk Identification of Occupations with Graph Neural Networks // arXiv preprint. – 2022. – arXiv: 2209.02182. – URL: <https://arxiv.org/abs/2209.02182>
15. OECD. OECD Employment Outlook 2023. – Paris: OECD Publishing. – 2023. – 354 p. – DOI: 10.1787/9ee00155-en

Бейсенгалиев Е.Б., Байгирева Ж.З., Малдынова А.В., Айдаргалиева Н.Г.

ЭКОНОМИКАЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЖАҒДАЙЫНДА ЖҰМЫСПЕН ҚАМТУДЫ ДАМЫТУДЫҢ ИННОВАЦИЯЛЫҚ ТӘСІЛДЕРІ

Андатпа

Бұл зерттеу экономикалық процестерді терең цифрландыру және пандемиядан кейінгі қалпына келтіру жағдайында жұмыспен қамтудың инновациялық нысандары Қазақстанның еңбек нарығын қалай өзгертетінін жан-жақты талдауга бағытталған. Еңбек саласының құрылымдық өзгерістері жеткілікті зерттелмеген, дамушы нарықтық елдерге тән әмпирикалық деректердегі бар олқылықтың орнын толтыруға ерекше назар аударылады.

Зерттеудің әмпирикалық базасы Қазақстан Республикасы Ұлттық статистика бюросының 2020-2025 жылдардағы рееси статистикалық материалдарын, соңдай-ақ Дүниежүзілік банк пен ЭҮДҮ-ның талдамалық есентерін қамтиды. Сонымен қатар, 120 респондентті қамтыған саулнаманың сандық деректері жинақталып, талданды. Олардың ішінде 60 жұмыс беруші мен 60 қызметкер бар. Қолданылған әдістер-экономикалық-статистикалық талдау және құрылымдық сұхбаттар - макроэкономикалық бағалауды еңбек нарығының даму динамикасын терең сапалы түсіндірумен үйлестіруді қамтамасыз етті.

Алынған нәтижелер жұмыспен қамтудың тұрақты өсуін (шамамен +520 мың қызметкер) және жұмыссыздық деңгейінің 4,6% - га дейін төмендегенін көрсетеді. Өзін-өзі жұмыспен қамтығандардың үлесі 27,1% - дан 23,5% - га дейін қыскарды, бұл еңбек қатынастарын институционализациялаудың жалғасып жатқанын көрсетеді. Орташа айлық жалақы шамамен 40% - га есті, ал ең төменгі жалақы екі есе өсті. Цифрландырудың әсерінен қызмет көрсету саласы мен акпараттық технологиялар секторына қарай айқын құрылымдық өзгерістер байкалады, алайда кәсіпорындардың озық технологияларды енгізу дәрежесі шектеулі

бөліп қала береді. Сауалнама деректері мұдделердің тенгерімсіздігін анықтады: жұмысшылардың 72% - ы қашықтан жасалатын жұмыс түрлерін қалайды, ал жұмыс берушілердің тек 55% - ы гибридті жұмыс үлгілерін енгізеді. Халықаралық мысалдармен (Германия, Сингапур) салыстырмалы талдау прогрестің болуын растайды, бірақ сонымен бірге, одан әрі реформалауды қажет ететін институционалдық алшақтықтарға баса назар аударады. Зерттеудің ғылыми жаңалығы макроэкономикалық үрдістерді, эмпирикалық сауалнама деректерін және халықаралық кейстерді бірынғай талдамалық модельге біріктіруден тұрады, бұл Қазақстандағы жұмыспен қамтуды трансформациялау туралы тұтас идеяны қалыптастыруға мүмкіндік береді.

Beisengaliev E., Baigireyeva Zh., Maldynova A., Aidargalieva N.

INNOVATIVE APPROACHES TO EMPLOYMENT DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF ECONOMIC TRANSFORMATION

Annotation

This study aims to comprehensively analyze how innovative forms of employment are transforming Kazakhstan's labor market in the context of deepening digitalization and post-pandemic economic recovery. Particular attention is paid to filling the existing gap in empirical data, which is characteristic of emerging market countries, where structural transformations of the labor sector remain insufficiently studied.

The empirical base of the study includes official statistical data from the Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan for 2020-2025, as well as analytical reports from the World Bank and the OECD. In addition, quantitative data was collected from a survey of 120 respondents, including 60 employers and 60 employees. The methods used—economic and statistical analysis and structured interviews—enabled a combination of macroeconomic assessment and an in-depth qualitative interpretation of labor market development dynamics.

The results demonstrate sustainable employment growth (approximately +520,000 workers) and a decline in the unemployment rate to 4.6%. The share of self-employed individuals decreased from 27.1% to 23.5%, indicating the ongoing institutionalization of labor relations. The average monthly wage increased by nearly 40%, and the minimum wage doubled. Digitalization has led to significant structural shifts toward the service and information technology sectors, but the adoption of advanced technologies by businesses remains limited. Survey data revealed an imbalance of interests: 72% of employees express a preference for remote work, while only 55% of employers are implementing hybrid work models. A comparative analysis with international examples (Germany, Singapore) confirms progress but also highlights institutional gaps that require further reform. The research's novelty lies in the integration of macroeconomic trends, empirical survey data, and international case studies into a single analytical model, allowing for a holistic understanding of the transformation of employment in Kazakhstan.

