

Торайғыров университетінің
ҒЫЛЫМИ ЖУРНАЛЫ
НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
Торайғыров университета

ТОРАЙҒЫРОВ УНИВЕРСИТЕТІНІҢ ХАБАРШЫСЫ

Экономикалық сериясы
1997 жылдан бастап шығады



ВЕСТНИК ТОРАЙҒЫРОВ УНИВЕРСИТЕТА

Экономическая серия
Издается с 1997 года

ISSN 2710-3552

№ 3 (2026)

Павлодар

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
Торайгыров университета

Экономическая серия
выходит 4 раза в год

СВИДЕТЕЛЬСТВО

о постановке на переучет периодического печатного издания,
информационного агентства и сетевого издания
№ KZ93VPY00029686

выдано
Министерством информации и коммуникаций
Республики Казахстан

Тематическая направленность
публикация материалов в области экономики, управления,
финансов, бухгалтерского учета и аудита

Подписной индекс – 76133

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/ISSN2710-3552>

Бас редакторы – главный редактор
Давиденко Л. М.
доктор PhD

Заместитель главного редактора Гребнев Л. С., д.э.н., профессор
Ответственный секретарь Шеримова Н. М., доктор PhD

Редакция алқасы – Редакционная коллегия

Шмарловская Г. А.,	д.э.н., профессор (Беларусь);
Кунязов Е. К.,	доктор PhD, доцент;
Алмаз Толымбек,	доктор PhD, профессор (США);
Мукина Г. С.,	доктор PhD, ассоц. профессор, доцент;
Дугалова Г. Н.	д.э.н., профессор
Алтайбаева Ж. К.,	к.э.н.
Мусина А. Ж.,	к.э.н., ассоц. профессор, доцент;
Титков А. А.,	к.э.н., доцент;
Искакова З. С.	технический редактор.

За достоверность материалов и рекламы ответственность несут авторы и рекламодатели

Редакция оставляет за собой право на отклонение материалов

При использовании материалов журнала ссылка на «Вестник Торайгыров университета» обязательна

© Торайгыров университет

МАЗМҰНЫ
СОДЕРЖАНИЕ
CONTENT

Абеуова С. Т., Саттыбаева Д. М., Абдикаримова А. Т.,
Абдраманова Г. Ж., Гимранова Г. И.

Гендерные детерминанты внешней миграции Казахстана:
количественный анализ за 2014–2024 гг.6

Abutalipov M. M., Satybaldiyeva D. O., Joldassov A. A., Ma Rui, Xu Yan
Economic freedom and foreign direct investment in developing countries26

Акижанова А. М., Есмагулова Н. Д., Исмаилова Р. А.
Интеграционная модель конкурентоспособности
IT-компаний в экосистеме инновационного развития Казахстана45

Алимханова А. К., Кадырова М. Б.
Цифровые индексы и постковидная адаптация предпринимательства:
межстрановой сравнительный анализ62

Амирова Г. К., Баранова Н. А., Мишулина О. В.,
Горелова Н. С., Уажанов М. У.
Совершенствование менеджмента здравоохранения
в Республике Казахстан на основе проектного подхода82

Assyl-Keney S. Zh., Alimzhanova L. M., Zhanatkyzy Zh.,
Kultan J., Bikmurzin R. G.

Digital marketing impact on promotion of Kazakhstan's
agro-industrial products101

Баяшова А. С., Сабыржан А.
Государственное управление системой эпидемиологического надзора
за инфекционными заболеваниями в Республике Казахстан121

Bekmurat Zh. B., Satpayeva Z. T.
Study of the state of digital transformation of SMEs in Kazakhstan142

Булакбай Ж. М., Жансеитова К. Б., Атеноева А. М.,
Кодашеева Г. С., Султанова М. Ж.

Развитие страхового рынка Республики Казахстан
в условиях цифровизации163

Dossymzhanov Y. A.
External economic shocks and food price dynamics in Kazakhstan183

Yeldossova A. K., Bugubayeva R. O., Yordanova D.
Modern concepts and models of public revenue management194

Ертай Х., Рахметова А. М., Аркенова Ж. Р.
Мемлекеттік атаулы әлеуметтік көмек көрсетудің тиімділігі:

әлеуметтік саясаттың жаңа парадигмасы213

Есдаулетов А. А.
Формирование и развитие высокоэффективных проектных команд
в сфере консалтинговых услуг232

Yessimova D. D., Kutay Oktay, Mahmut Vural, Kurtuluş Tuncer, Isabekov B. N.	
Türkiye's strategic tourism development: key implications for Kazakhstan's Pavlodar region.....	248
Yin R., Nurgaliyeva G. K.	
Comparing ESG rating applications in the Chinese and Kazakhstani banking sectors.....	267
Кусаинова А. Б., Молдажанов М. Б., Сүйеубаева С. Н., Курманбаева С. Т., Мурзашева Ж. В.	
Циркулярная экономика в хлебобулочной промышленности города Семей: общественные барьеры и мотивация покупателей	283
Мажитова А. Е., Есмагзам В., Кенжетеева Г. К., Хасенова С. М., Давиденко Л. М.	
Қазақстандағы мемлекеттік басқаруды цифрлық трансформациялау: қиындықтар мен болашағы	304
Сансызбай Е. С., Кадыров Б. К., Болсынбекова Г. А., Жусупов Р. С., Турмаханбетова Ш. Ш.	
Экономические механизмы развития цифрового предпринимательства в Республике Казахстан (на примере Восточно-Казахстанской области) ..	321
Serik M. A., Smykova M. R.	
The marketing potential of cultural authenticity: the World Nomad Games 2024	335
Sulaimankulov M.	
Kyrgyzstan–Gulf economic cooperation: trends and priorities	356
Temirgalinova A. K., Mussina A. Zh., Amerzhanova D. A.	
Development of the corporate social responsibility concept in the context of the digital economy and global challenges	370
Turebekova B., Saparbayeva S., Sultan D., Maerhaba D.	
Kazakhstan's position in global innovation development and its current innovation policy	384
Хамзина А. С., Тормосов Р. Ю.	
От «Железного треугольника» к ESG/SDG: РМ-модель зелёных инвестиций Казахстана.....	400
Хасенова К. К.	
Әлеуметтік кәсіпкерлік жобалар тұрақты даму мен ESG-трансформацияның инновациялық құралы ретінде	419
Шеримова Н. М., Титков А. А., Дугалова Г. Н., Андабаева Г. К.	
Прорывная цифровизация: новая парадигма инновационного менеджмента в промышленности	438

Авторлар туралы ақпарат	
Правила для авторов	
Information about the authors.....	456

Авторларға арналған ережелер	
Правила для авторов	
Rules for authors	483
Жарияланым этикасы	
Публикационная этика	
Publication ethics.....	497

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/6-25>

**С. Т. Абеуова¹, *Д. М. Саттыбаева², А. Т. Абдикаримова³,
Г. Ж. Абдраманова⁴, Г. И. Гимранова⁵**

^{1,2,3,5}Карагандинский университет Казпотребсоюза,
Республика Казахстан, г. Караганда;

⁴Центрально-Азиатский инновационный университет,
Республика Казахстан, г. Шымкент.

¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3384-2998>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2815-0011>

³ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5440-9803>

⁴ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3540-9195>

⁵ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2378-9713>

*e-mail: dinara_sattybayeva@mail.ru

ГЕНДЕРНЫЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ ВНЕШНЕЙ МИГРАЦИИ КАЗАХСТАНА: КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ ЗА 2014–2024 ГГ.

Статья посвящена количественной оценке гендерных детерминант внешней миграции населения Казахстана. На основе официальных статистических данных Бюро национальной статистики РК за 2014–2024 гг. с помощью регрессионного анализа временного ряда (МНК–метод наименьших квадратов) отдельно для мужчин и женщин оценивается влияние ВВП на душу населения, уровня безработицы и среднемесячной заработной платы на сальдо внешней миграции. Установлено, что единственным устойчиво значимым детерминантом для обоих полов выступает заработная плата: её рост статистически значимо сдерживает эмиграционный отток.

Гипотеза о выраженной гендерной асимметрии чувствительности к экономическим детерминантам не подтвердилась в отношении силы коэффициентов, однако выявлена структурная гендерная асимметрия в динамике сальдо миграции после 2022 г. Результаты обсуждаются в контексте теорий миграции (модель Тодаро, новая экономическая теория миграции) и имеют практическое значение для миграционной политики РК.

Ключевые слова: гендерная миграция, внешняя миграция, детерминанты миграции, регрессионный анализ, феминизация миграции, рынок труда.

Введение

За последние два десятилетия структура международных миграционных потоков претерпела существенную трансформацию: если исторически образ трудового мигранта ассоциировался прежде всего с мужчиной, то начиная с 1990-х годов исследователи всё чаще фиксируют устойчивый рост доли женщин среди участников трудовой миграции – явление, получившее в научной литературе название «феминизация миграции» [1]. Центральноазиатский регион не стал исключением из этой тенденции: несмотря на то что трудовая миграция из региона традиционно оставалась преимущественно мужской, экономическое давление и трансформация гендерных ролей внутри домохозяйств постепенно меняют эту картину – по отдельным странам региона доля женщин среди мигрантов уже приближается к паритетной [2].

Казахстан занимает в этих процессах особое положение: являясь одновременно страной происхождения, транзита и назначения мигрантов, он представляет собой удобную площадку для изучения гендерной специфики миграционного поведения на постсоветском пространстве. Интерес исследователей к этому объекту в последние годы устойчиво растёт: миграционная статистика, гендерная структура рынка труда и связанные с ними социально-экономические последствия регулярно становятся предметом обсуждения как в академической среде, так и в аналитических докладах международных организаций [2]. При этом, несмотря на этот растущий интерес, гендерное измерение миграции остаётся исследованным заметно слабее, чем миграция в целом, и исчерпывающих ответов на вопрос о том, какие именно экономические факторы и в какой мере определяют различия в миграционном поведении мужчин и женщин, на сегодняшний день нет: как отмечают специалисты, соответствующая проблематика изучена недостаточно, что затрудняет выработку обоснованных рекомендаций по социально-экономической защите женщин-мигранток – группы, которая в силу структурных и культурных барьеров нередко оказывается в зоне повышенной уязвимости [2].

Отдельного внимания заслуживает и методологический разрыв, который дополнительно подчёркивает нерешённость вопроса: подавляющее большинство отечественных работ по миграции в Казахстане носит описательный характер, опираясь на анализ агрегированной статистики без строгой количественной оценки того, какие именно факторы

и в какой мере определяют миграционное поведение женщин в сравнении с мужчинами. Даже в тех немногих работах по региону Центральной Азии, где экономические детерминанты трудовой миграции (зарботная плата, ВВП, безработица) тестируются на статистике, гендерная разбивка при этом, как правило, не проводится [3]. Между тем современная экономическая наука накопила значительный инструментарий регрессионного анализа временных рядов [4], позволяющий количественно оценивать вклад экономических детерминант в миграционные решения именно с разбивкой по полу.

Теоретическая значимость настоящего исследования состоит в применении количественного (эконометрического) подхода к анализу гендерных различий в миграционном поведении применительно к Казахстану – теме, которая до настоящего времени рассматривалась преимущественно в описательно-социологическом ключе, и тем самым в проверке того, работают ли общие теоретические положения о миграционном поведении (модели, рассматриваемые в разделе «Материалы и методы») применительно к казахстанским данным. Практическая значимость состоит в том, что полученные количественные оценки силы отдельных экономических детерминант могут служить основанием для приоритизации мер миграционной и социально-экономической политики, направленных на снижение оттока населения и защиту женщин-мигранток, о недостаточной обоснованности которых говорилось выше.

Настоящее исследование призвано частично восполнить этот пробел, предложив количественную оценку гендерных детерминант внешней миграции населения Казахстана за период 2014–2024 гг.

Материалы и методы

Для проверки сформулированных ниже гипотез использован регрессионный анализ временного ряда методом наименьших квадратов. Выбор именно этого метода, а не более сложных альтернатив (панельных моделей, гравитационных спецификаций), продиктован структурой доступных данных: сопоставимые по полу данные внешней миграции в открытых источниках Казахстана существуют лишь начиная с 2014 г., что ограничивает выборку 11 годовыми наблюдениями и делает построение панельной модели по странам-партнёрам на данном этапе невозможным (этот вопрос подробнее рассматривается в разделе «Выводы»).

Сбор и первичная обработка данных выполнены в Microsoft Excel; статистические расчёты – на языке Python 3 (библиотеки numpy, pandas, scipy.stats).

Зависимой переменной выступает чистое сальдо внешней миграции (Net_t = Прибытие t – Выбытие t), рассчитанное отдельно для мужчин и

женщин. В качестве независимых переменных (детерминант) рассматриваются три показателя, отражающих различные каналы экономического влияния на миграционное решение: ВВП на душу населения (GDP_{pc}) – как обобщённый индикатор уровня экономического развития страны, уровень безработицы (U_{nemp}) – как индикатор ситуации на рынке труда, и среднемесячная заработная плата ($Wage_{USD}$) – как индикатор непосредственного дохода потенциального мигранта. Модель оценивается отдельно для каждого пола:

$$Net_{men,t} = \beta_0 + \beta_1 * GDP_{pc,t} + \beta_2 * U_{nemp,t} + \beta_3 * Wage_{USD,t} + \varepsilon_t \quad (1)$$

$$Net_{women,t} = \gamma_0 + \gamma_1 * GDP_{pc,t} + \gamma_2 * U_{nemp,t} + \gamma_3 * Wage_{USD,t} + \varepsilon_t \quad (2)$$

Раздельная оценка двух уравнений, вместо единой модели выбрана из-за малого объёма выборки: на 11 наблюдениях включение дополнительных взаимодействий резко снижает число степеней свободы и делает оценки ненадёжными. Вместо этого сопоставление коэффициентов между двумя независимо оценёнными уравнениями позволяет содержательно проверить гипотезу о гендерной асимметрии детерминант – этому сопоставлению посвящена заключительная часть раздела «Результаты и обсуждение».

Оценка вектора коэффициентов в каждом уравнении выполняется по стандартной матричной формуле:

$$\beta = (X^t X)^{-1} * X^t Y \quad (3)$$

где X – матрица регрессоров размерности $n \times k$ ($n=11$ наблюдений, $k=4$ – это константа плюс три предиктора),
 Y – вектор зависимой переменной,
 X^t – транспонированная матрица X .

По вектору остатков $e = Y - X\beta$ рассчитывается несмещённая оценка их дисперсии, на основе которой строится ковариационная матрица оценок коэффициентов; стандартные ошибки коэффициентов – квадратные корни диагональных элементов этой матрицы, а t -статистика для проверки значимости каждого коэффициента рассчитывается как отношение коэффициента к его стандартной ошибке, с $(n-k)$ степенями свободы (далее в таблицах – «ст.св.»; величина $n-k$ показывает, сколько независимых наблюдений остаётся для оценки изменчивости данных после того, как модель «израсходовала» часть наблюдений на оценку самих коэффициентов). Качество подгонки модели в целом оценивается через коэффициент детерминации R^2 и его скорректированный аналог, а статистическая значимость модели в целом – через F -статистику.

Малый объём выборки требует особого внимания к надёжности получаемых оценок, поэтому применение описанной процедуры МНК (метода наименьших квадратов) сопровождается двумя диагностическими проверками, результаты которых приводятся и содержательно интерпретируются в разделе «Результаты и обсуждение».

Во-первых, поскольку ВВП на душу населения и среднемесячная заработная плата теоретически способны отражать один и тот же макроэкономический процесс (соотношение денежных доходов населения и валютного курса), априори ожидается их взаимная корреляция, что создаёт риск мультиколлинеарности предикторов, ситуации, при которой отдельные коэффициенты регрессии становятся статистически нестабильными, хотя объясняющая способность модели в целом остаётся высокой.

Для формальной проверки этого предположения для каждого предиктора рассчитывается показатель VIF (variance inflation factor) по формуле:

$$VIF_j = \frac{1}{(1-R^2_j)} \quad (4)$$

где R^2_j – коэффициент детерминации вспомогательной регрессии предиктора j на все остальные предикторы модели;

общепринятый критерий интерпретации:

$VIF < 5$ – мультиколлинеарность незначительна,

$5 \leq VIF \leq 10$ – повышенная,

$VIF > 10$ – критическая, при которой соответствующий коэффициент не подлежит надёжной содержательной интерпретации.

Во-вторых, поскольку анализируемые данные представляют собой временной ряд, остатки регрессии потенциально могут быть автокоррелированы во времени, что нарушает предпосылку МНК о независимости ошибок; для проверки этого предположения используется статистика Дарбина-Уотсона, значение которой около 2 указывает на отсутствие автокорреляции первого порядка.

Наконец, если диагностика выявит критическую мультиколлинеарность, для проверки устойчивости содержательных выводов дополнительно оценивается упрощённая спецификация модели, исключающая один из коррелированных предикторов, – совпадение направления и значимости оставшихся коэффициентов в основной и упрощённой моделях будет свидетельствовать о том, что содержательный вывод не является артефактом конкретного набора включённых переменных.

Исходя из изложенной методологии и рассмотренных во введении теоретических представлений о миграционном поведении, сформулированы следующие гипотезы:

– Н1: уровень безработицы положительно и значимо влияет на эмиграционное сальдо обоих полов.

– Н2: рост заработной платы внутри страны отрицательно связан с эмиграционным сальдо для обоих полов.

– Н3: сила влияния экономических детерминант на миграционное поведение статистически различается между мужчинами и женщинами.

Материалы

Для эмпирической проверки сформулированных выше гипотез с помощью описанной методологии использованы следующие материалы: официальные статистические данные Республики Казахстан за 2014–2024 гг. ($n = 11$ годовых наблюдений):

– Внешняя миграция по полу (прибытие/выбытие): Бюро национальной статистики (БНС) АСПиР РК, ИАС «Талдау» (taldau.stat.gov.kz), показатели «Внешняя миграция по всем потокам» (КСП 613201, 613202). Сверено с официальными агрегированными итогами БНС – полное совпадение. Период начинается с 2014 г. – показатель в «Талдау» за 2010–2013 гг. не публикуется.

– Уровень безработицы, %: официальная статистика занятости РК (методология МОТ), БНС АСПиР РК.

– Среднемесячная заработная плата, USD: БНС РК, динамические ряды по оплате труда (stat.gov.kz) (показатель уже в долларовом эквиваленте).

– ВВП на душу населения, USD – Всемирный банк (WDI, data.worldbank.org) за 2021–2024 гг.; за 2014–2020 гг. рассчитан автором на основе номинального ВВП РК (БНС), оценочной численности населения и подразумеваемого курса USD/KZT, определённого как отношение номинальной зарплаты в тенге к зарплате в USD за соответствующий год по данным БНС. Корректность такого расчёта была проверена сопоставлением с независимо подтверждённым значением 2021 г. (9984 USD, World Bank) – расхождение составило менее 5 %.

Полный массив собранных материалов, включая производную от них зависимую переменную (сальдо миграции), представлен и подробно рассматривается в начале следующего раздела (Таблица 1), поскольку именно отсюда логически начинается изложение результатов.

Результаты и обсуждение

Применение описанной в разделе «Материалы и методы» процедуры к собранным данным дало следующие результаты.

Прежде всего, на основе собранных статистических рядов была рассчитана зависимая переменная модели- чистое сальдо внешней миграции по полу ($Net_t = \text{Прибытие } t - \text{Выбытие } t$). Итоговый массив данных, использованных на всех последующих этапах анализа, представлен в Таблице 1.

Таблица 1 – Исходные данные для эконометрического анализа, 2014–2024 гг.

Год	Прибытие, муж	Прибытие, жен	Выбытие, муж	Выбытие, жен	Сальдо, муж	Сальдо, жен	ВВП/душу, USD	Безработица, %	Зарплата, USD
2014	8088	8696	13151	15795	-5063	-7099	12768,4	5,1	675
2015	8105	8476	13474	16573	-5369	-8097	10495,9	5,0	568
2016	6427	7328	15894	19006	-9467	-11678	7725,6	5,0	418
2017	7469	8126	17301	20424	-9832	-12298	9265,6	4,9	463
2018	6057	6690	19045	22823	-12988	-16133	9828,4	4,9	472
2019	5932	6323	20810	24415	-14878	-18092	9824,7	4,8	488
2020	5677	5693	13287	15801	-7610	-10108	9138,7	4,9	516
2021	5393	5646	14450	17806	-9057	-12160	9984,0	4,9	588
2022	8884	8541	10569	13578	-1685	-5037	11255,0	4,9	673
2023	13888	11499	6895	9199	6993	2300	12879,0	4,7	798
2024	16810	12472	5817	6915	10993	5557	14155,0	4,7	864

Примечание – Прибытие/Выбытие/Сальдо измеряется в «человек»;

Источники данных, столбцы:

«Прибытие», «Выбытие» – ИАС «Талдау» <https://taldau.stat.gov.kz/ru/NewIndex/GetIndex/2929752?keyword=>, <https://taldau.stat.gov.kz/ru/NewIndex/GetIndex/2929753?keyword=>

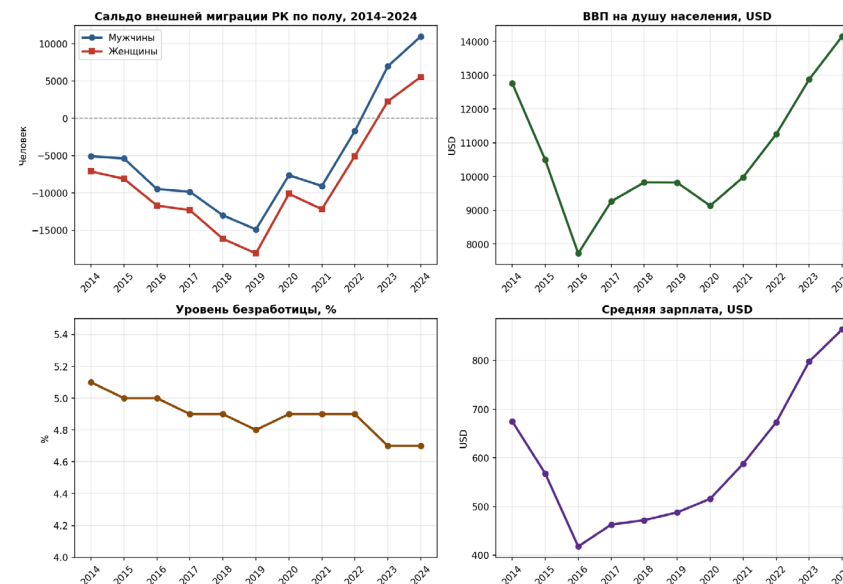
«Безработица» – Бюро национальной статистики АСПиР РК <https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-empt-unempl/>;

«Зарплата» – Бюро национальной статистики АСПиР РК, динамические ряды по оплате труда <https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-wags/>;

«ВВП/душу» за 2021–2024 гг. – World Bank, World Development Indicators (data.worldbank.org), за 2014–2020 гг. – расчёт автора (см. раздел 3.2).

Столбцы «Сальдо» рассчитаны автором как разность «Прибытие» – «Выбытие».

Для наглядности представленные в Таблице 1 показатели визуализированы на Рисунке 1.



Примечание – составлено автором по данным Таблицы 1

Рисунок 1 – Динамика сальдо внешней миграции по полу, ВВП на душу населения, уровня безработицы и среднемесячной заработной платы, Республика Казахстан, 2014–2024 гг.

Визуальный анализ динамики четырёх переменных выявляет ряд закономерностей, важных для последующей интерпретации регрессионных результатов.

Сальдо внешней миграции демонстрирует характерную V-образную траекторию: отток населения (отрицательное сальдо) усиливался практически монотонно с 2014 по 2019 гг., достигнув минимума в 2019 г. (-14878 у мужчин и -18092 у женщин), после чего, за исключением временного смягчения в пандемийном 2020 г. – тенденция к оттоку сохранялась вплоть до 2021 г.

Начиная с 2022 г. происходит резкий и устойчивый разворот в сторону притока населения: к 2024 г. сальдо становится положительным и для мужчин (+10993), и для женщин (+5557).

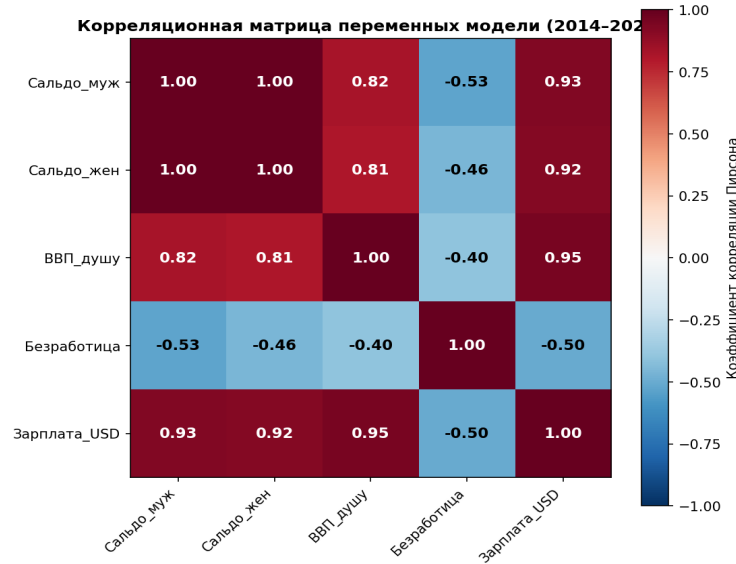
Одновременно ВВП на душу населения и заработная плата демонстрируют выраженный и практически синхронный провал в 2016 г. (ВВП/душу – 7726 USD против 12768 USD в 2014 г.; зарплата – 418 USD против 675 USD),

отражающий последствия девальваций тенге 2014 и 2015 гг., с последующим плавным восстановлением к 2024 г.

В отличие от этих трёх показателей, уровень безработицы демонстрирует низкую вариацию на протяжении всего периода (4,7-5,1 %, колебание чуть более 0,4 п.п. за 11 лет). Такая ограниченная вариативность предиктора априори снижает вероятность обнаружения статистически значимой связи с зависимой переменной даже при наличии содержательной взаимосвязи, что подтверждается далее результатами регрессии.

Визуальное совпадение траекторий ВВП/душу и заработной платы уже на этапе описательного анализа сигнализирует о вероятной мультиколлинеарности этих двух предикторов, однако простое визуальное наблюдение по одному графику не является формальной статистической проверкой [4].

Чтобы количественно оценить силу связи между всеми парами переменных одновременно, на основе данных Таблицы 1 была построена корреляционная матрица (Рисунок 2): для каждой пары из пяти переменных (сальдо мужчин, сальдо женщин, ВВП/душу, безработица, зарплата) рассчитан коэффициент корреляции Пирсона.



Примечание – рассчитано автором на основе данных Таблицы 1
Рисунок 2 – Корреляционная матрица переменных модели (коэффициенты корреляции Пирсона), 2014–2024 гг.

Корреляционная матрица подтверждает и количественно уточняет визуальные наблюдения по Рисунок 1: коэффициент корреляции между ВВП на душу населения и заработной платой составляет $r = 0,95$, т.е. переменные действительно движутся практически синхронно, что уже на предварительном этапе указывает на структурную мультиколлинеарность. Показательно также, что сальдо миграции мужчин и женщин коррелируют между собой практически идеально ($r=0,996$), оба потока движутся в общем экономическом цикле синхронно. Этот факт станет ключевым при интерпретации гипотезы о гендерной асимметрии в конце раздела.

Обнаруженная в Таблице 2 высокая парная корреляция между ВВП/душу и зарплатой сама по себе является лишь предварительным сигналом: простая попарная корреляция не тождественна формальной диагностике мультиколлинеарности в множественной регрессии с тремя и более предикторами, поскольку не учитывает одновременное влияние остальных переменных [4].

Поэтому в соответствии с методикой, описанной в разделе «Материалы и методы», была проведена формальная диагностика через показатель VIF (variance inflation factor), рассчитываемый по формуле (4), описанной в разделе «Методы», где R^2_j – коэффициент детерминации вспомогательной регрессии предиктора j на все остальные предикторы модели [4].

Конкретно это означает следующую последовательность расчётов: для получения VIF по ВВП/душу строится вспомогательная регрессия «ВВП/душу ~ Безработица + Зарплата» на тех же 11 наблюдениях Таблицы 1. Коэффициент детерминации этой регрессии составил $R^2 = 0,912$, откуда $VIF \text{ ВВП/душу} = 1/(1-0,912) = 11,37$.

Аналогично для зарплаты строится регрессия «Зарплата ~ ВВП/душу + Безработица» ($R^2 = 0,921$, $VIF = 1/(1-0,921) = 12,70$), а для безработицы – регрессия «Безработица ~ ВВП/душу + Зарплата» ($R^2 = 0,306$, $VIF = 1/(1-0,306) = 1,44$). Результаты сведены в Таблице 3.

Таблица 3 – Результаты диагностики VIF (полная модель)

Предиктор	R^2 вспомогательной регрессии	VIF	Оценка
ВВП/душу, USD	0,912	11,37	Критическая мультиколлинеарность
Безработица, %	0,306	1,44	Приемлемо
Зарплата, USD	0,921	12,70	Критическая мультиколлинеарность

Результаты подтвердили предварительное наблюдение: VIF для ВВП/душу и зарплаты составил 11,37 и 12,70 соответственно, что превышает общепринятый в эконометрической литературе критический порог $VIF > 10$ [4] – это содержательно ожидаемый результат, поскольку оба показателя отражают, по сути, один и тот же макроэкономический цикл.

Уровень безработицы, чья низкая динамика уже отмечалась при обсуждении Рисунка 1, демонстрирует $VIF = 1,44$, что расценивается как приемлемое значение, поскольку оно заметно ниже порога $VIF = 5$, используемого в качестве границы умеренной мультиколлинеарности [4], то есть безработица статистически достаточно независима от двух остальных предикторов, и коэффициент при ней в регрессии можно интерпретировать содержательно.

Практическое следствие обнаруженной критической мультиколлинеарности состоит в том, что индивидуальные коэффициенты при ВВП/душу и Зарплате в совместной модели не подлежат надёжной содержательной интерпретации по отдельности, хотя объясняющая способность модели в целом, как показано ниже, остаётся высокой. Именно поэтому далее в разделе, вслед за результатами полной модели, приводится дополнительная robustness-проверка на упрощённой спецификации – стандартный в эконометрической практике приём, применяемый именно в ситуациях диагностированной мультиколлинеарности [4].

С учётом этой оговорки, оценка полной модели (ВВП/душу + Безработица + Зарплата) методом МНК, формула которого приведена в разделе «Материалы и методы, применённым к данным Таблицы 1, дала следующие результаты.

Для оценки того, насколько хорошо построенная модель в целом описывает данные (а не только отдельные коэффициенты), наряду с самими коэффициентами приводятся стандартные показатели качества регрессии:

R^2 – доля вариации сальдо миграции, объяснённая моделью;

скорректированный R^2 – та же доля с поправкой на число предикторов (нужен для корректного сравнения полной модели с тремя предикторами и упрощённой модели с двумя, приводимой ниже);

F-статистика – проверяет, объясняет ли модель в целом статистически значимо больше, чем случайное разбросание точек.

Эти показатели- обязательный минимум для любой регрессионной таблицы в эконометрической статье, поэтому они включены в таблицы ниже отдельной строкой.

Таблица 4а – Результаты МНК-оценки – МУЖЧИНЫ (n = 11, ст.св. = 7)

Переменная	b	SE	t	p
Константа	-19751,26	47470,70	-0,42	0,690
ВВП/душу, USD	-2,56	1,69	-1,52	0,173
Безработица, %	-1521,06	9424,04	-0,16	0,876
Зарплата, USD	83,01	23,68	3,51	0,010***
$R^2 = 0,899$; скорректированный $R^2 = 0,856$; $F(3,7) = 20,78$ ($p = 0,001$); статистика Дарбина-Уотсона = 1,33				

Таблица 4б – Результаты МНК-оценки - ЖЕНЩИНЫ (n = 11, ст.св. = 7)

Переменная	b	SE	t	p
Константа	-48965,94	46410,49	-1,06	0,326
ВВП/душу, USD	-2,60	1,65	-1,58	0,159
Безработица, %	4216,27	9213,57	0,46	0,661
Зарплата, USD	80,36	23,15	3,47	0,010***
$R^2 = 0,881$; скорректированный $R^2 = 0,831$; $F(3,7) = 17,35$ ($p = 0,001$); статистика Дарбина-Уотсона = 1,43				

Примечание к Таблицам 4а и 4б.

*** означает статистическую значимость коэффициента на 1 %-ном уровне ($p < 0,01$) – только этот уровень значимости встречается в данных таблицах, остальные коэффициенты статистически не отличаются от нуля.

b – нестандартизованный коэффициент регрессии (на сколько единиц в среднем меняется сальдо миграции при изменении предиктора на одну единицу);

SE – стандартная ошибка коэффициента;

t – t-статистика (отношение b к SE);

p – вероятность получить такой или более сильный результат при условии, что истинный коэффициент равен нулю.

Статистика Дарбина-Уотсона проверяет остатки регрессии на автокорреляцию во времени (методика в разделе «Материалы и методы»); полученные значения не указывают на её выраженное наличие, но при $n=11$ не позволяют и строго её исключить, поэтому приводятся как дополнительная, не решающая диагностика.

Единственным статистически значимым предиктором в обеих моделях выступает среднемесячная заработная плата ($p = 0,010$ для обоих полов). Коэффициент положителен: рост средней зарплаты на 1 USD ассоциирован с увеличением сальдо миграции примерно на 83 человека (мужчины)

и 80 человек (женщины) в год – то есть рост внутренних доходов сдерживает эмиграционный отток и/или стимулирует возвратную миграцию, что полностью согласуется с гипотезой Н2 и теоретическими положениями модели трудовой миграции Харриса-Тодаро [5; 6], связывающей миграционное решение с ожидаемым, а не текущим разрывом в доходах.

Отметим, что использованный в модели показатель-общественная средняя зарплата без разбивки по полу; при этом гендерный разрыв в оплате труда внутри РК не сокращается, а нарастает, по сообщениям деловых СМИ со ссылкой на данные Бюро национальной статистики, он вырос с 25 % в 2020 г. до 28,2 % в 2025 г. [7], а в отдельных регионах (например, Мангистауская область) уже превышает 50% [8], что заметно выше среднемирового ориентира MOT в 16–22 % [9].

Схожая асимметрия задокументирована и на микроуровне в зарубежных исследованиях: например, анализ гендерного разрыва в оплате труда именно трудовых мигрантов (на данных КНР за 2015–2020 гг.) показывает, что разрыв в занятости и зарплате мигрантов-женщин по сравнению с мужчинами объясняется не только различиями в трудовых характеристиках, но и остаточной гендерной дискриминацией [10], и это подкрепляет обозначенное здесь направление для последующего уточнения модели с использованием отдельных по полу показателей зарплат.

Коэффициент при ВВП/душу отрицателен и статистически незначим в обеих моделях, однако, учитывая диагностированную выше критическую мультиколлинеарность, это не следует интерпретировать содержательно как «рост ВВП снижает приток мигрантов»: отрицательный знак означает, что это типичный артефакт нестабильности коэффициентов при коррелированных предикторах, а не устойчивый эмпирический результат.

Безработица также статистически незначима в обеих моделях ($p = 0,876$ и $0,661$) – гипотеза Н1 не подтверждается. Помимо низкой вариативности этого предиктора, отмеченной при обсуждении Рисунка 1, данный результат согласуется с рядом эмпирических работ по миграционным моделям на постсоветском пространстве, где влияние региональной безработицы также оказывалось неустойчивым при включении переменной заработной платы, тогда как реальная зарплата сохраняла устойчивую значимость.

Чтобы убедиться, что значимость зарплат- устойчивый результат, а не следствие диагностированной мультиколлинеарности, была дополнительно оценена упрощённая спецификация без ВВП/душу (Зарплата + Безработица) – сама идея такой robustness-проверки (повторная оценка модели после исключения коррелированного предиктора для проверки устойчивости оставшихся коэффициентов) является стандартной рекомендацией

эконометрической методологии именно для случаев диагностированной критической мультиколлинеарности [11], что и предопределило её включение в план настоящего исследования (раздел «Материалы и методы»).

Таблица 5а – Упрощённая модель – МУЖЧИНЫ ($n = 11$, ст.св. = 8)

Переменная	b	SE	t	p	VIF
Константа	-8112,45	50501,93	-0,16	0,876	–
Безработица, %	-5367,42	9784,37	-0,55	0,598	1,34
Зарплата, USD	49,06	8,28	5,93	0,000***	1,34
$R^2 = 0,866$; скорректированный $R^2 = 0,832$; $F(2,8) = 25,83$ ($p < 0,001$)					

Таблица 5б – Упрощённая модель – ЖЕНЩИНЫ ($n = 11$, ст.св. = 8)

Переменная	b	SE	t	p	VIF
Константа	-37137,44	49863,24	-0,74	0,478	–
Безработица, %	307,22	9660,63	0,03	0,975	1,34
Зарплата, USD	45,86	8,17	5,61	0,001***	1,34
$R^2 = 0,839$; скорректированный $R^2 = 0,799$; $F(2,8) = 20,90$ ($p = 0,001$).					

Примечание к Таблицам 5а и 5б:

условные обозначения (b, SE, t, p, ***) – см. примечание под Таблицами 4а/4б.

Столбец VIF здесь приведён повторно: именно его снижение до 1,34 (против ~12 в полной модели) и является предметом данной robustness-проверки.

При устранении мультиколлинеарности (VIF снижается с ~12 до приемлемого 1,34) значимость эффекта зарплат не только сохраняется, но даже усиливается (p снижается с 0,010 до $< 0,001$ у мужчин; с 0,010 до 0,001 у женщин), а величина t -статистики возрастает более чем в полтора раза. Это подтверждает, что положительное влияние заработной платы на миграционное сальдо- устойчивый результат, не зависящий от конкретной спецификации модели, тогда как незначимость безработицы и нестабильность коэффициента ВВП/душу, зафиксированные в полной модели, ожидаемое следствие структуры данных, а не содержательные находки.

Наконец, сопоставим полученные оценки с гипотезой Н3 о гендерной асимметрии. Коэффициенты при Зарплате близки по величине у мужчин ($b \sim 83,0$ в полной модели / 49,1 в упрощённой) и женщин ($b \sim 80,4$ / 45,9) – различие не достигает практической или статистической значимости при данном объёме выборки, то есть Н3 не подтверждается в её сильной форме (о принципиально разной чувствительности полов к экономическим детерминантам). Это согласуется с отмеченным выше при обсуждении

Таблицы 2 фактом: сальдо миграции мужчин и женщин коррелируют между собой практически идеально ($r = 0,996$), то есть оба потока движутся в общем экономическом цикле практически синхронно – в такой ситуации структурно маловероятно обнаружить сильно различающиеся коэффициенты чувствительности при использовании общих для обоих полов агрегированных макроэкономических предикторов.

Тем не менее содержательно значимая гендерная асимметрия обнаруживается – но не в коэффициентах регрессии, а в структуре самого сальдо, уже показанной на Рисунке 1: до 2022 г. отрицательное сальдо женщин устойчиво превышало соответствующий показатель мужчин по абсолютной величине, тогда как с 2023-2024 гг. – уже мужское положительное сальдо превышает женское. Это указывает на то, что гендерная асимметрия в миграционном поведении населения Казахстана носит скорее структурный/композиционный характер (различия в базовых уровнях миграционной активности по полу), чем характер различной чувствительности к рассмотренным макроэкономическим детерминантам.

Информация о финансировании

Данное исследование финансируется Комитетом науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (грант № AP26103509 «Гендерный аспект внешней миграции и адаптации мигрантов в Казахстане»)

Выводы

Настоящее исследование представляет собой попытку количественной, эконометрической оценки гендерных детерминант внешней миграции населения на основе официальных статистических данных за 2014–2024 гг.

Основные результаты:

1 Гипотеза о сдерживающем влиянии заработной платы на эмиграционный отток (H2) подтвердилась для обоих полов: среднемесячная заработная плата – единственный устойчиво значимый экономический детерминант эмиграционного сальдо, её рост статистически значимо и содержательно сдерживает чистый отток населения. Результат устойчив к спецификации модели (сохраняется как в полной, так и в упрощённой robustness-версии), что подтверждается ростом t-статистики и снижением p-значения при устранении мультиколлинеарности (раздел «Результаты и обсуждение»).

2 Гипотеза о значимом влиянии уровня безработицы (H1) не подтвердилась, что согласуется с рядом эмпирических работ по миграции на постсоветском пространстве, где заработная плата систематически оказывается более сильным предиктором, чем безработица.

3 Гипотеза о выраженной гендерной асимметрии в «чувствительности» к экономическим детерминантам (H3) не подтвердилась в сильной форме

– коэффициенты при заработной плате близки по величине у мужчин и женщин. Вместо этого гендерная асимметрия проявляется на уровне структуры самого миграционного сальдо: до 2022 г. женщины формировали устойчиво больший отрицательный вклад в отток, тогда как разворот в приток 2023–2024 гг. сопровождается уже опережающим ростом положительного сальдо у мужчин.

Результаты указывают, что миграционная и демографическая политика, направленная на снижение эмиграционного оттока (в том числе женского), может быть более эффективной при фокусе на политике доходов (рост реальных заработных плат), нежели исключительно на показателях занятости/безработицы, поскольку именно доходная переменная демонстрирует устойчивую статистическую значимость.

Малый объём выборки ($n = 11$ годовых наблюдений), обусловленный доступностью сопоставимых данных по гендерному разрезу миграции в открытых источниках Казахстана только начиная с 2014 г. ограничивает статистическую мощность тестов и не позволяет включить в модель полный набор теоретически релевантных детерминант (в частности, показатели миграционных сетей/накопленной диаспоры) без критической потери степеней свободы. Также использованная спецификация – агрегированная по стране в целом, без разбивки по странам-партнёрам, что не позволяет протестировать гравитационные (расстояние, общая граница) детерминанты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Дорогу девушкам: как происходит феминизация миграции в мире // РБК Тренды. – 2023. [Электронный ресурс]. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/634fd4899a7947019b4d98c4>

2 Гендерные аспекты в процессе миграции и по возвращении: из опыта женщин Кыргызстана и Таджикистана / Международная организация по миграции (МОМ). – 2026. [Электронный ресурс]. – URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/Gender%20Aspects%20in%20Migration%20and%20Return%20in%20Kyrgyzstan%20and%20Tajikistan_RUS_26012026_v3.pdf

3 Lipková, L. Labour migration in Central Asia. Economic factors of influence // Economic Annals-XXI. – 2020. – Vol. 184, № 7-8. – P. 38–48. – <https://doi.org/10.21003/ea.V184-04>

4 Gujarati, D. N. Basic Econometrics. – 5th ed. – New York : McGraw-Hill, 2009. – 922 p.

5 **Harris, J. R.** Migration, Unemployment and Development: A Two-Sector Analysis // American Economic Review. – 1970. – Vol. 60. – № 1. – P. 126–142.

6 **Todaro, M. P.** A Model of Labor Migration and Urban Unemployment in Less Developed Countries // American Economic Review. – 1969. – Vol. 59, № 1. – P. 138–148.

7 Женщины в Казахстане зарабатывают на 28 % меньше // Inbusiness.kz. – 2026. [Электронный ресурс]. – URL: <https://inbusiness.kz/index.php/ru/last/zhenshiny-v-kazahstane-zarabatyvayut-na-28-menshe>

8 Гендерный разрыв в оплате труда в Казахстане сохраняется // Kapital.kz. – 2026. [Электронный ресурс]. – URL: <https://kapital.kz/economic/146698/gendernyj-razryv-v-oplate-truda-v-kazahstane-sohranyaetsya.html>

9 Гендерный разрыв в оплате труда // Институт экономических исследований РК. [Электронный ресурс]. – URL: <https://eri.kz/ru/Mnenija/id=456>

10 **Li, L.** Gender wage gap of migrant workers and its root causes: Gender discrimination or labor endowment? // Journal of Asian Economics. – 2025. – Vol. 100. – Art. 101988. – <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2025.101988>

11 **Stark, O.** The Migration of Labor. – Oxford and Cambridge, MA : Basil Blackwell, 1991. – 406 p.

REFERENCES

1 Dorogu devushkam: kak proiskhodit feminizaciya migracii v mire [Make way for the girls: how is the feminization of migration taking place in the world] // RBK Trendy. – 2023. [Electronic resource]. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/634fd4899a7947019b4d98c4>

2 Gendernye aspekty v processe migracii i po vozvrashchenii: iz opyta zhenshchin Kyrgyzstana i Tadzhikistana [Gender aspects in the process of migration and upon return: from the experience of women in Kyrgyzstan and Tajikistan] / Mezhdunarodnaya organizaciya po migracii (MOM). – 2026. [Electronic resource]. – URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/Gender%20Aspects%20in%20Migration%20and%20Return%20in%20Kyrgyzstan%20and%20Tajikistan_RUS_26012026_v3.pdf

3 **Lipková, L.** Labour migration in Central Asia. Economic factors of influence // Economic Annals-XXI. – 2020. – Vol. 184, № 7–8. – P. 38–48. – <https://doi.org/10.21003/ea.V184-04>

4 **Gujarati, D. N.** Basic Econometrics. – 5th ed. – New York : McGraw-Hill, 2009. – 922 p.

5 **Harris, J. R.** Migration, Unemployment and Development: A Two-Sector Analysis // American Economic Review. – 1970. – Vol. 60, № 1. – P. 126–142.

6 **Todaro, M. P.** A Model of Labor Migration and Urban Unemployment in Less Developed Countries // American Economic Review. – 1969. – Vol. 59, № 1. – P. 138–148.

7 Zhenshchiny v Kazahstane zarabatyvayut na 28% men'she [Women in Kazakhstan earn 28% less] // Inbusiness.kz. – 2026. [Electronic resource]. – URL: <https://inbusiness.kz/index.php/ru/last/zhenshiny-v-kazahstane-zarabatyvayut-na-28-menshe>

8 Gendernyj razryv v oplate truda v Kazahstane sohranyaetsya [he gender pay gap persists in Kazakhstan] // Kapital.kz. – 2026. [Electronic resource]. – URL: <https://kapital.kz/economic/146698/gendernyj-razryv-v-oplate-truda-v-kazahstane-sohranyaetsya.html>

9 Gendernyj razryv v oplate truda [Gender pay gap] // Institut ekonomicheskikh issledovaniy RK. [Electronic resource]. – URL: <https://eri.kz/ru/Mnenija/id=456>

10 **Li, L.** Gender wage gap of migrant workers and its root causes: Gender discrimination or labor endowment? // Journal of Asian Economics. – 2025. – Vol. 100. – Art. 101988. – <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2025.101988>.

11 **Stark, O.** The Migration of Labor. – Oxford and Cambridge, MA : Basil Blackwell, 1991. – 406 p.

Поступило в редакцию 08.05.26.

Поступило с исправлениями 19.08.26.

Принято в печать 28.08.26.

С. Т. Абеуова¹, *Д. М. Саттыбаева², А. Т. Абдикаримова³,
Г. Ж. Абдраманова⁴, Г. И. Гимранова⁵

^{1,2,3,5}Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті,

Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ.

⁴Орталық Азия инновациялық университеті,

Қазақстан Республикасы, Шымкент қ.

08.05.26 ж. баспаға түсті.

19.08.26 ж. түзетулерімен түсті.

28.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

**ҚАЗАҚСТАННЫҢ СЫРТҚЫ КӨШІ-ҚОНЫНЫҢ
ГЕНДЕРЛІК ДЕТЕРМИНАНТТАРЫ:
2014–2024 ЖЫЛДАРДАҒЫ САНДЫҚ ТАЛДАУ**

Мақала Қазақстан халқының сыртқы көші-қонының гендерлік детерминанттарын сандық бағалауға арналған. ҚР Ұлттық статистика бюросының 2014–2024 жылдарға арналған ресми статистикалық деректері негізінде ерлер мен әйелдер үшін уақыт қатарын регрессиялық талдау (ең кіші квадраттар әдісі) көмегімен ЖІӨ-нің жан басына шаққандағы әсері, жұмыссыздық деңгейі және сыртқы көші-қон сальдосына орташа айлық жалақы бағаланады. Жалақы екі жыныс үшін де тұрақты маңызды детерминант болып табылады: оның өсуі эмиграцияның кетуін статистикалық тұрғыдан айтарлықтай тежейді. Экономикалық детерминанттарға сезімталдықтың айқын гендерлік асимметриясы туралы гипотеза коэффициенттердің күшіне қатысты расталмады, алайда 2022 жылдан кейінгі көші-қон сальдосының динамикасында құрылымдық гендерлік асимметрия анықталды. Нәтижелер көші-қон теориялары аясында талқыланады (Тодаро моделі, көші-қонның жаңа экономикалық теориясы) және ҚР көші-қон саясаты үшін практикалық маңызы бар.

Кілтті сөздер: гендерлік көші-қон, сыртқы көші-қон, көші-қон детерминанттары, регрессиялық талдау, көші-қонды феминизациялау, еңбек нарығы.

*S. T. Abeuova¹, *D. M. Satybaeva², A. T. Abdikarimova³,
G. J. Abdramanova⁴, G. I. Gimranova⁵*

^{1,2,3,5}Karaganda University of Kazpotrebsoyuz,
Republic of Kazakhstan, Karaganda;

⁴Central Asian Innovation University,
Republic of Kazakhstan, Shymkent.

Received 08.05.26.

Received in revised form 19.08.26.

Accepted for publication 28.08.26.

**GENDER DETERMINANTS OF KAZAKHSTAN'S
EXTERNAL MIGRATION: QUANTITATIVE
ANALYSIS FOR 2014-2024.**

The article is devoted to the quantitative assessment of the gender determinants of the external migration of the population of Kazakhstan. Based on official statistical data from the Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan for 2014–2024, the impact of GDP per capita, unemployment and average monthly wages on the balance of external migration is assessed separately for men and women using regression analysis of the time series (LSM – least squares method). It has been established that the only consistently significant determinant for both sexes is wages: their growth significantly restrains emigration. The hypothesis of a pronounced gender asymmetry in sensitivity to economic determinants has not been confirmed with respect to the strength of the coefficients, but a structural gender asymmetry in the dynamics of the migration balance after 2022 has been identified. The results are discussed in the context of migration theories (the Todaro model, the new economic theory of migration) and have practical significance for the migration policy of the Republic of Kazakhstan.

Keywords: gender migration, external migration, determinants of migration, regression analysis, feminization of migration, labor market.

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/26-44>

**M. M. Abutalipov¹, *D. O. Satybaldiyeva²,
A. A. Joldassov³, Ma Rui⁴, Xu Yan⁵**

^{1,2,3,4,5}Satbayev University,
Republic of Kazakhstan, Almaty.

¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2089-0026>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6494-0681>

³ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4740-2352>

⁴ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4585-7271>

⁵ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5419-1631>

*e-mail: d.satybaldiyeva@satbayev.university

ECONOMIC FREEDOM AND FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN DEVELOPING COUNTRIES

This study investigates the impact of economic freedom on foreign direct investment inflows in 17 developing countries over the period 1996–2024. The analysis also incorporates export diversification and economic growth to capture structural and macroeconomic dimensions influencing investment dynamics. Using panel data econometric techniques, including panel unit root tests, Pedroni and Kao cointegration tests, and the Panel ARDL (Pooled Mean Group) approach, the study examines both short-run and long-run relationships among the variables. The empirical results confirm the existence of a stable long-run equilibrium relationship. Economic freedom exerts a positive and statistically significant long-run effect on FDI inflows, indicating that improvements in institutional quality, regulatory efficiency, and market openness enhance investment attractiveness. The diversification index demonstrates a significant relationship with FDI, suggesting that structural transformation plays an important role in shaping investment flows. The error correction term confirms a relatively high speed of adjustment toward long-run equilibrium. Overall, the findings highlight the importance of institutional reforms and structural diversification strategies in attracting foreign capital and promoting sustainable economic development in developing economies.

Keywords: Foreign Direct Investment, Economic Freedom, Export Diversification, Economic Growth, Institutional Quality, Panel ARDL, Cointegration, SDGs.

Introduction

Since the 1980s, integration into the global economic system has accelerated, and countries participating in this process have demonstrated significant increases in economic growth (GDP) and welfare indicators. International financial institutions, primarily the International Monetary Fund (IMF) and the World Bank, played a significant role in shaping this development vector. Through credit mechanisms and structural adjustment programs, they promoted market reforms, particularly in least developed and developing economies. As a result, these countries focused on pursuing policies of economic, trade, and financial liberalization. Trade liberalization was viewed as a tool for expanding export potential and deepening the diversification of the product structure, while financial liberalization facilitated access to external sources of capital for financing investments and imports. At the same time, attracting foreign direct investment (FDI) through the integration of national production systems into global value chains became a priority. Taken together, these policy directions were interpreted as key components of a strategy for ensuring sustainable economic development and long-term growth of public welfare. This study also contributes to the achievement of the Sustainable Development Goals, particularly Goals 8, 9, and 16, by examining the role of economic freedom and structural factors in attracting foreign investment.

The objective of this study is to provide a quantitative assessment of the impact of economic freedom on foreign direct investment (FDI) inflows in developing countries, taking into account structural factors such as export diversification and economic growth.

The object of the study comprises 17 developing countries selected based on the World Bank classification, while the subject of the research is the influence of institutional and macroeconomic factors on the dynamics of FDI inflows.

In modern economics, increasing attention is being paid to the analysis of the relationship between FDI, the level of economic freedom (EF), and the degree of export diversification (DIV). Theoretical approaches suggest that expanding EF contributes to increased FDI inflows by reducing institutional and administrative restrictions, strengthening the protection of property rights, increasing the transparency and predictability of the business environment, and developing competitive market mechanisms [1]. In turn, FDI can act as a catalyst for structural transformation, facilitating the expansion of export options, the formation of a more complex and diversified production structure, and the integration of the national

economy into global value chains through the influx of capital, technology, and managerial experience [2].

This study analyzes a sample of 17 developing countries, allowing us to assess the impact of EF on FDI inflows, taking into account the structural characteristics of these economies. The research is based on a detailed review of the empirical literature, defining the relevant methodological framework, and justifying the choice of variables and time period of analysis. A comprehensive examination of the relationship between FDI, EF and DIV allows us to deepen our understanding of the mechanisms of institutional influence on structural change in developing economies and enhances the scientific significance of our results.

Empirical studies examining the relationship between FDI, EF and DIV reveal a diversity of approaches and mixed findings.

A substantial body of research confirms that EF serves as an important determinant of FDI inflows. Naanwaab and Diarrassouba, analyzing 137 countries using a GMM framework, conclude that EF exerts a positive effect on FDI inflows, with human capital playing a particularly crucial role in low-income countries. Similar results are reported by Ghazalian and Amponsem, who demonstrate that the rule of law, market openness, and regulatory efficiency significantly enhance FDI inflows. Singh and Gal also confirm the positive impact of EF, emphasizing the role of trade liberalization, while high taxation and corruption are found to exert a discouraging effect on FDI [3; 4; 5].

Extending this line of inquiry, Paul and Jadhav argue that institutional quality, financial market development, and infrastructure strengthen FDI inflows. Lu et al. demonstrate that natural resources and the degree of economic openness affect FDI flows differently in transition economies, indicating that the impact of FDI determinants varies according to national economic structures [6; 7].

Another important strand of the literature explores the relationship between FDI and DIV. Fosu, using evidence from African countries, finds that the positive impact of FDI on DIV is more pronounced in economies with well-developed infrastructure. Gnangnon, employing ARDL and VECM approaches, confirms the existence of a long-run relationship between FDI and DIV [8; 9].

At the same time, the literature increasingly emphasizes the indirect role of EF through financial development and institutional quality channels. Lestari et al. argue that financial development amplifies the positive effect of FDI, whereas high levels of corruption may offset these gains. Kwabla and Adjasi demonstrate that EF promotes FDI inflows in African countries, although this effect weakens in the presence of macroeconomic instability. Shikur, applying a system GMM approach, confirms the significance of institutional factors and financial development

in attracting FDI, highlighting the nonlinear and region-specific nature of these effects [10; 11; 12].

Additional evidence supporting the contextual nature of EF's impact is provided by Dang and Anh, who show that its influence on FDI attractiveness and financial system stability depends critically on the degree of economic policy uncertainty. Under conditions of institutional stability and predictability, EF contributes to a favorable FDI climate, whereas high political and economic uncertainty may weaken or even reverse its effect [13].

A broader institutional perspective further underscores the importance of EF for long-term GDP and FDI activity. Gidage and Bhide, using a panel ARDL model, identify a robust long-run positive impact of institutional quality and EF, emphasizing the distinction between short-run and long-run effects [14].

However, Toms and Lin caution that expanding EF and financial liberalization without adequate institutional oversight may increase systemic risks and undermine investor confidence [15]. From a theoretical standpoint, Fatah et al. argue that EF should be accompanied by institutional resilience and social inclusiveness to ensure sustainable development [16].

In this study by Abutalipov et al. (2024), focusing on Central Asian countries, the impact of economic freedom on the inflow of foreign direct investment (FDI) is analyzed in the short and long term. The findings show that economic freedom is a significant factor in attracting investment, especially in the long term, and provides more stable investment flows. In contrast, it is stated that the effect is more limited in the short term, and this can be explained by the impact of macroeconomic and external shocks [17].

Overall, the existing literature points to a complex and multidimensional relationship among EF, institutional environment, FDI, and DIV. Recent studies (2024–2025) further confirm the importance of institutional factors, including regulatory quality and the level of economic freedom, in attracting FDI, particularly in transition economies and countries characterized by macroeconomic instability. Nevertheless, empirical findings vary depending on countries' levels of development, economic structures, and methodological approaches, highlighting the need for further research that integrates these factors within a unified empirical framework.

Analysis of the impact of economic freedom on the inflow of foreign direct investment

This section presents a preliminary visual analysis of the key variables, helping to identify main trends, patterns, and potential relationships.

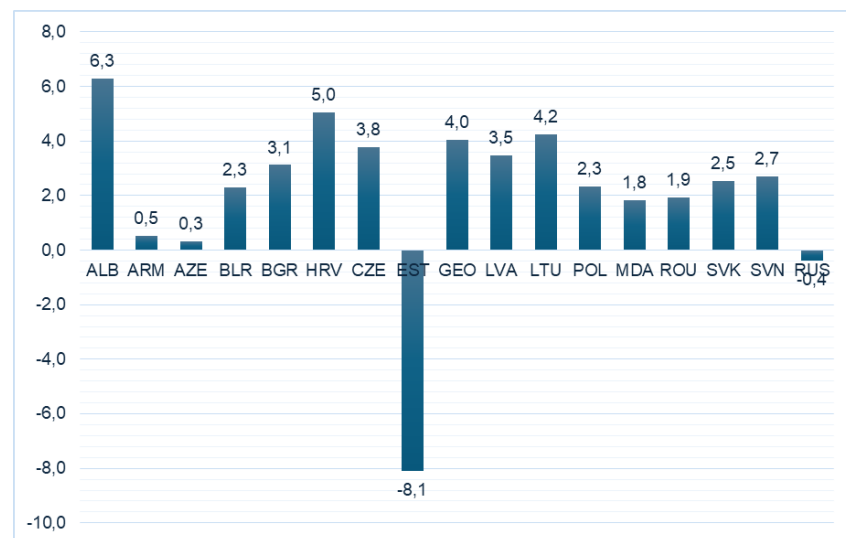


Figure 1 – Comparative analysis of foreign direct investment inflows (% of GDP) by country in 2024

The figure 1 above shows the inflow of foreign direct investment (FDI, % of GDP) for several countries for 2024. The analysis reveals significant differences between countries. The highest level of investment inflow is observed in Albania (6.3 % of GDP), followed by Croatia (5.0 %), Lithuania (4.2 %) and Georgia (4.0%). Moderate values are recorded in the Czech Republic (3.8 %), Latvia (3.5 %) and Bulgaria (3.1 %). In a few countries, the indicators are at a relatively low level: Armenia (0.5 %), Azerbaijan (0.3 %), Moldova (1.8 %) and Romania (1.9 %). Particularly noteworthy is the negative value in Estonia (-8.1 %), which indicates a significant capital outflow, as well as a slightly negative figure in Russia (-0.4 %).

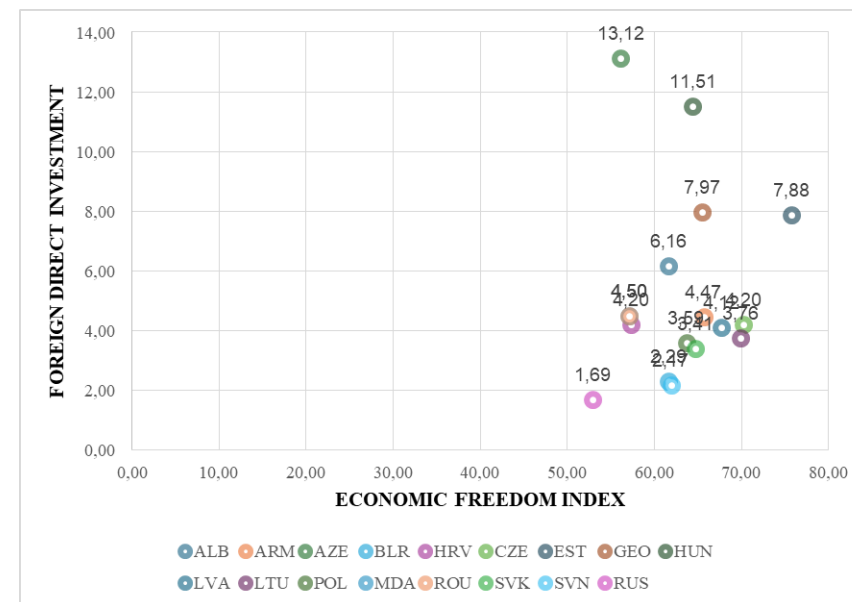


Figure 2 – The relationship between the index of economic freedom and the inflow of foreign direct investment

Figure 2 shows the relationship between the Index of Economic Freedom and FDI. Countries such as Lithuania (LTU), Estonia (EST), and Croatia (HRV) exhibit relatively high values for both indicators, consistent with theoretical expectations.

At the same time, several countries, including Poland (POL), Slovakia (SVK), and Slovenia (SVN), occupy intermediate positions, reflecting moderate levels of economic freedom and investment. However, some countries deviate from this general trend. For example, Hungary (HUN) and Georgia (GEO) exhibit relatively high FDI inflows with comparable EF values, while Romania (ROU) and Moldova (MDA), despite relatively high levels of economic freedom, attract lower investment volumes.

Figure 3 shows the dynamics of the EF and FDI in developing countries over the period 2010-2024. Analysis of the graph shows that the index of economic freedom in the period under review demonstrates relatively stable dynamics, ranging from about 50 to 75 points. Despite some periods of decline, in general, the indicator remains moderately stable, which indicates the preservation of institutional conditions for the functioning of a market economy. Unlike the economic freedom index, the dynamics of foreign direct investment inflows

is characterized by significantly higher volatility. The chart shows sharp fluctuations in the FDI index, including periods of significant growth and decline.

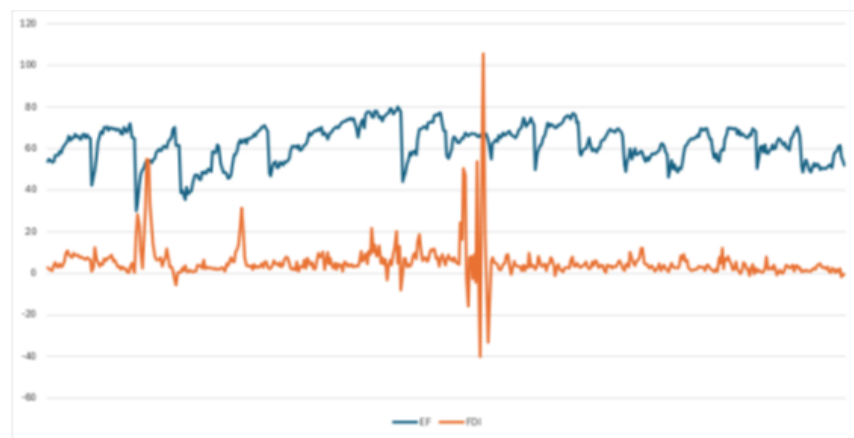


Figure 3 – Dynamics of economic freedom and foreign direct investment in developing countries

In this context, the presented data show that, despite relatively stable institutional conditions, the inflow of foreign direct investment can vary significantly under the influence of both domestic and external macroeconomic factors. This confirms the need for a comprehensive analysis of investment attractiveness factors when examining the impact of economic freedom on foreign investment inflow.

Materials and methods

This study is based on a panel analysis of data for 17 developing countries for the period 1996–2024, as presented in Table 1. The sample included countries for which the maximum number of available and comparable observations were available within the dataset. To ensure the integrity and consistency of the panel structure, countries with incomplete, incomparable, or insufficiently reliable statistical data were excluded from the analysis. The data sources, definitions, and designations of the variables used are presented in detail in Table 2.

Table 1 – Countries Included in the Study

Armenia	Croatia	Hungary	Poland	Slovakia
Azerbaijan	Czechia	Latvia	Republic of Moldova	Slovenia
Bulgaria	Estonia	Lithuania	Romania	Russian Federation
Georgia				

To ensure a balanced panel dataset, the study selected the period 1996–2024, for which complete and comparable statistical data were available for all included countries. The following variables were used in the empirical model: FDI, EF, DIV, and GDP. These indicators were obtained from official international sources, primarily the World Bank, United Nations, and The Heritage Foundation databases for the relevant analyzed period [18; 19].

Table 2 – Variables Used in the Study

Abbreviation	Definition	Unit of Measurement	Source
FDI	Foreign Direct Investment	FDI inflows (% of GDP)	World Bank (2024)
EF	Economic Freedom Index	Economic Freedom Index (score)	The Heritage Foundation (2024)
DIV	Diversification Index	Index value	UNCTADstat (2024)
GDP	Economic Growth	Log of real GDP	World Bank (2024)

The diversification index used in the analysis measures the degree to which a country's trade structure deviates from the global structure of world trade, thereby serving as an indirect indicator of diversification. This index is an alternative form of the Finger-Kreinin trade similarity index and is calculated as half the sum of the absolute differences between the share of each commodity in a specific country's total trade (h_{ij}) and the share of the same commodity in total world trade (h_i). Formally, the index is defined as follows:

$$D_j = \frac{\sum_i |h_{ij} - h_i|}{2} \quad (1)$$

The index value ranges from 0 to 1. As the index approaches 1, it indicates a significant divergence of the country's commodity structure from the global structure, indicating a relatively low level of trade diversification. Conversely, values

close to 0 reflect a high degree of similarity to the global trade structure, which is interpreted as a more diversified and balanced commodity structure [20].

Another variable used in the study is the EF, published annually by The Heritage Foundation. This indicator is used as a comprehensive measure of the institutional and political environment that supports EF in a country. The index is calculated based on 12 quantitative and qualitative components grouped into four main areas: rule of law, government size, regulatory effectiveness, and market openness. Each component takes a value from 0 to 100, and the resulting index is a weighted average of these components. Higher index values indicate more favorable conditions for free choice, voluntary exchange, and open competition, which are theoretically associated with higher levels of economic dynamism, FDI, and long-term GDP growth.

Table 3 – Descriptive Statistics

Statistic	FDI	EF	DIV	GDP
Mean	5.543	63.031	0.542	3.864
Median	3.940	64.750	0.483	3.925
Maximum	105.635	80.000	0.836	4.420
Minimum	-40.108	30.000	0.362	3.000
Standard Deviation	8.900	6.836	0.130	0.338
Skewness	4.627	-0.694	0.667	-0.554
Kurtosis	46.449	3.457	2.059	2.380
Jarque–Bera	40455.81	43.83	54.61	33.09
Probability	0.000	0.000	0.000	0.000
Observations	493	493	493	493

Note: Compiled by the authors based on their own calculations

Results and discussion

The descriptive statistics indicate substantial variation across the selected developing countries. The analysis of FDI dynamics shows that over the past three years, the selected countries have experienced high volatility in investment flows, driven by both global economic shocks and internal institutional changes. In a number of countries, an increase in investment activity has been observed against the backdrop of improved economic freedom and a more favorable business environment. The mean value of FDI is 5.54, with a relatively high standard deviation (8.90), suggesting considerable volatility in FDI across countries and over time. EF has a mean of 63.03 and shows moderate dispersion (Std. Dev. = 6.84), reflecting differences in institutional quality among the sample countries. The DIV presents a mean of 0.54 with relatively

low variability, while GDP (in logarithmic form) exhibits stable dispersion across the panel. The Jarque–Bera statistics are significant at the 1 % level for all variables, indicating deviations from normal distribution. This non-normality is common in macroeconomic panel data and further justifies the use of panel estimation techniques robust to heterogeneity and cross-sectional dependence.

Table 4 – Correlation Matrix

Variable	EF	DIV	GDP
EF	1.000	0.015	-0.030
DIV	0.015	1.000	-0.920
GDP	-0.030	-0.920	1.000

Note: Compiled by the authors based on their own calculations

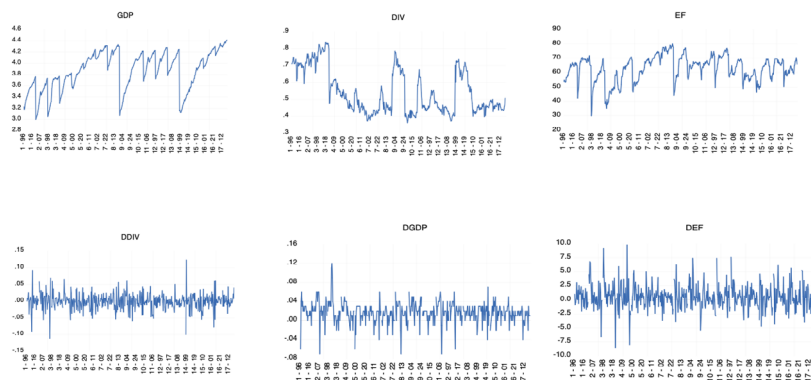
The correlation matrix reveals a strong negative association between DIV and GDP (-0.92), reflecting a close inverse relationship between economic structure and income dynamics within the sampled countries. At the same time, EF demonstrates very weak correlations with both DIV and GDP, suggesting that institutional quality operates relatively independently from structural and macroeconomic characteristics. Overall, the correlation pattern indicates meaningful economic linkages among structural variables, while institutional factors remain conceptually and empirically distinct within the model framework.

Table 5 – Panel Unit Root Test Results

Variable	LLC	IPS	ADF-Fisher	PP-Fisher	Conclusion
EF	-5.06***	-3.59***	71.48***	97.59***	Stationary (Level)
FDI	-5.66***	-5.99***	98.71***	133.03***	Stationary (Level)
DIV	-2.03**	-1.89**	50.51**	69.31***	Stationary (Level)
GDP	-4.14***	1.20 (ns)	24.99 (ns)	36.56 (ns)	Mixed
Δ EF	-7.77***	-9.25***	149.51***	280.67***	Stationary
Δ FDI	-10.76***	-15.44***	260.70***	426.24***	Stationary
Δ DIV	-7.78***	-11.52***	190.59***	374.34***	Stationary
Δ GDP	-5.87***	-8.18***	131.79***	234.44***	Stationary

Note: Compiled by the authors based on their own calculations

The panel unit root results indicate that most variables are stationary at levels, except GDP which shows mixed evidence and becomes stationary after first differencing. The presence of both I(0) and I(1) variables justifies the application of the Panel ARDL approach.



Note: Compiled by the authors based on their own calculations

Figure 4 – Level and first-difference series of GDP-DIV-EF

Figure 4 illustrates the dynamics of GDP, DIV, and EF in both levels and first differences over the analyzed period. In levels, the variables exhibit clear trend components and structural fluctuations: GDP demonstrates a steady upward trajectory reflecting long-term GDP growth, while EF shows gradual improvement accompanied by moderate volatility associated with institutional changes. The DIV displays more pronounced fluctuations, likely driven by shifts in the trade structure of the countries. In first differences (DGDGP, DDIV, and DEF), the series fluctuate around zero without a visible trend, indicating their stationary nature and supporting the appropriateness of econometric models that account for the integration properties of the variables.

Table 6 – Cross-Section Dependence Test Results

Test	EF	GDP	FDI	DIV
Breusch–Pagan LM	2061.117***	3678.772***	406.395***	800.044***
Pesaran scaled LM	116.727***	214.812***	16.395***	40.264***

Bias-corrected scaled LM	116.424***	214.509***	16.092***	39.960***
Pesaran CD	44.419***	60.635***	11.835***	5.461***

Note: *** denotes statistical significance at the 1 % level. The null hypothesis for all tests is no cross-sectional dependence.

Note: Compiled by the authors based on their own calculations

The results of the cross-section dependence tests presented in Table 6 indicate the presence of statistically significant cross-sectional dependence for all examined variables EF, GDP, FDI, and DIV. In all cases, the Breusch–Pagan LM, Pesaran scaled LM, bias-corrected scaled LM, and Pesaran CD statistics are significant at the 1% level, which allows the rejection of the null hypothesis of no cross-sectional correlation. This indicates the existence of common shocks, structural interconnections, or cross-border effects among the countries in the sample. The obtained results confirm the necessity of applying econometric methods that account for cross-sectional dependence, such as second-generation panel data models, in order to obtain more accurate and reliable parameter estimates.

Table 7 – Panel Cointegration Test Results (Pedroni and Kao) Dependent variable: FDI

Test	Statistic	p-value	Conclusion
Pedroni (within-dimension)			
Panel v-statistic	-2.142	0.984	No cointegration
Panel rho-statistic	1.404	0.920	No cointegration
Panel PP-statistic	-6.323	0.000***	Cointegration
Panel ADF-statistic	-9.693	0.000***	Cointegration
Pedroni (between-dimension)			
Group rho-statistic	-0.416	0.339	No cointegration
Group PP-statistic	-6.849	0.000***	Cointegration
Group ADF-statistic	-4.927	0.000***	Cointegration
Kao ADF test	-3.005	0.001***	Cointegration

Note: *, **, *** denote statistical significance at the 10 %, 5 %, and 1 % levels, respectively. The null hypothesis for all tests is no cointegration.

Note: Compiled by the authors based on their own calculations

The results of the Pedroni panel cointegration test show that the majority of the PP and ADF statistics are statistically significant at the 1 % level, providing strong evidence of a long-run equilibrium relationship among the variables.

The Kao residual cointegration test further confirms this finding, indicating the presence of cointegration between FDI, EF, the DIV and GDP. Therefore, the null hypothesis of no cointegration is rejected, implying that these variables share a stable long-run relationship across the panel of countries.

Table 8 – PMG-Panel ARDL Estimation Results

Variable	Coefficient	Std. Error	t-statistic	p-value
Long-run relationship				
EF	0.0791	0.0360	2.197	0.029**
DIV	-32.2365	4.3087	-7.482	0.000***
GDP	-7.0162	1.0987	-6.386	0.000***
Short-run dynamics				
Δ EF	-0.0909	0.1090	-0.834	0.405
Δ DIV	46.3365	25.2554	1.835	0.068*
Δ GDP	-6.0842	59.6793	-0.102	0.919
ECM (COINTEQ01)	-0.7431	0.1924	-3.862	0.000***

Note: *, **, *** denote statistical significance at the 10 %, 5 %, and 1 % levels, respectively.

Note: Compiled by the authors based on their own calculations

The results of the PMG-ARDL model estimation confirm the presence of a stable long-run relationship between FDI inflows and the selected explanatory variables. EF has a positive and statistically significant long-run effect on FDI ($p < 0.05$), indicating that improvements in institutional quality, regulatory efficiency, and market openness contribute to strengthening FDI confidence and stimulate capital inflows into developing countries.

The DIV takes values in the range from 0 to 1: higher values reflect a greater deviation of a country's trade structure from the global structure, that is, a lower level of DIV, whereas values close to zero indicate a higher degree of diversification. The negative and statistically significant coefficient on DIV suggests that a decrease in the index value (that is, an increase in diversification) is associated with an increase in FDI inflows. In other words, a more diversified trade structure creates more favorable conditions for attracting foreign capital.

The coefficient on GDP in the long run is negative and statistically significant ($p < 0.01$). This result may reflect structural changes in the economy, a reduced dependence on external capital as domestic capacity increases, or sectoral shifts that are not primarily oriented toward attracting FDI. The negative coefficient of GDP in the long run may indicate that, as economies grow, their dependence

on external sources of financing decreases, while domestic investment capacity increases. Furthermore, this result may reflect structural shifts toward less capital-intensive sectors that are not primarily oriented toward attracting FDI.

The error correction term (ECM) is negative and highly significant ($p < 0.01$), confirming the existence of a long-run equilibrium relationship among the variables. The coefficient of -0.743 indicates that approximately 74 % of short-run deviations from the long-run equilibrium are corrected within one period, suggesting a relatively high speed of adjustment toward equilibrium.

Conclusions

This study was aimed at analyzing the impact of EF on FDI in 17 developing countries over the period 1996–2024, taking into account the role of DIV and GDP growth as structural determinants of FDI dynamics. Using panel econometric methods, including unit root tests, Pedroni and Kao cointegration tests, as well as the Panel ARDL (PMG) model, both short-run and long-run relationships among the variables were assessed.

The obtained results confirm the existence of a stable long-run equilibrium relationship between FDI, EF, DIV and GDP. EF has a positive and statistically significant long-run effect on FDI inflows, which indicates the importance of institutional quality, regulatory efficiency, and market openness in shaping a country's FDI attractiveness. It was also found that an increase in DIV contributes to an increase in FDI inflows, which highlights the importance of structural transformation of the economy and the reduction of dependence on narrow export specialization. At the same time, the negative long-run coefficient on the GDP variable may reflect structural changes, growth of domestic FDI potential, or sectoral shifts that reduce relative dependence on external capital.

The negative and statistically significant coefficient of the error correction term confirms the presence of a mechanism of return to long-run equilibrium and indicates a sufficiently high speed of adjustment of short-run deviations.

The results of the study are generally consistent with the findings of a number of empirical works confirming the positive impact of EF on FDI inflows, including studies by Naanwaab and Diarrassouba, Ghazalian and Amponsem, Singh and Gal, as well as Kwablah and Amoah, which emphasize the role of institutional quality and market openness [3; 4; 5; 11]. The identified relationship between FDI and DIV also corresponds to the results of Fosu and Gnanngnon, indicating the importance of structural transformations for attracting FDI. In addition, the obtained conclusions partially correlate with the results of Gidage and Bhide, who emphasize the distinction between short-run and long-run institutional effects [8; 9; 14].

At the same time, the negative effect of GDP does not fully correspond to traditional neoclassical models that assume a positive relationship between market

size and FDI inflows. This result may be interpreted in the context of the studies by Dang and Anh, which emphasize the contextual nature of the influence of institutional factors, as well as works indicating the dependence of the FDI effect on the structure of the economy and the level of institutional stability [13]. Thus, the results of the study largely confirm the institutional approach to the analysis of FDI, while simultaneously demonstrating the ambiguity of the influence of macroeconomic factors.

Based on the findings, it is recommended that policymakers in developing countries focus on enhancing economic freedom by improving institutional quality, increasing regulatory effectiveness, and strengthening market openness, as these factors play a significant role in attracting stable long-term foreign direct investment (FDI) inflows. At the same time, special emphasis should be placed on promoting export diversification, which contributes to reducing structural vulnerabilities and increasing investment attractiveness. Given the uncertain impact of GDP growth, economic policies should also consider the structural characteristics of the economy, supporting sectoral diversification and the development of domestic investment capacity.

Despite the significant results obtained, the study has several limitations. First, the analysis covers 17 developing countries, which ensures panel balance, but limits the generalizability of the conclusions. Second, the use of aggregated indices of EF and DIV does not allow for assessing the impact of individual components of the institutional environment. Third, although the Panel ARDL model takes into account different orders of integration and long-run relationships, the possible influence of nonlinear effects and structural breaks requires additional analysis.

REFERENCES

- 1 **Hall, J. C., Lawson, R. A.** Economic freedom of the world: An accounting of the literature // *Contemporary Economic Policy*. – 2013. – Vol. 32. – № 1. – P. 1–19. – <https://doi.org/10.1111/coep.12010>.
- 2 **Fonchamnyo, D. C.** The export-diversifying effect of foreign direct investment in the CEMAC Region // *Journal of Economics and International Finance*. – 2015. – Vol.7. – № 7. – P. 157–166. – <https://doi.org/10.5897/JEIF2015.0678>.
- 3 **Naanwaab, C., Diarrassouba, M.** Economic freedom, human capital, and foreign direct investment // *The Journal of Developing Areas*. – 2016. – Vol.50. – № 1. – P. 407–424. – <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0011>

- 4 **Singh, D., Gal, Z.** Economic freedom and its impact on foreign direct investment: Global overview // *Review of Economic Perspectives*. – 2020. – Vol. 20. – № 1. – P. 73–90. – <https://doi.org/10.2478/revecp-2020-0004>.
- 5 **Ghazalian, P. L., Amponsem, F.** The effects of economic freedom on FDI inflows: an empirical analysis // *Applied Economics*. – 2019. – Vol. 51. – № 11. – P. 1111–1132. – <https://doi.org/10.1080/00036846.2018.1524979>.
- 6 **Paul, J., Jadhav, P.** Institutional determinants of foreign direct investment inflows : Evidence from emerging markets // *International Journal of Emerging Markets*. – 2020. – Vol. 15. – № 2. – P. 245–261. – <https://doi.org/10.1108/IJOEM-11-2018-0590>.
- 7 **Lu, W., Kasimov, I., Karimov, I., Abdullaev, Y.** Foreign direct investment, natural resources, economic freedom, and sea-access : Evidence from CIS // *Sustainability*. – 2020. – Vol. 12. – № 8. – P. 1–18. – <https://doi.org/10.3390/su12083135>.
- 8 **Fosu, A. K.** Infrastructure and the impact of foreign direct investment (FDI) on export diversification: Evidence from Africa // *Journal of African Development*. – 2021. – Vol. 22. – № 1. – P. 102–123.
- 9 **Gnangnon, S. K.** Aid for Trade, export product diversification, and foreign direct investment // *Review of Development Economics*. – 2022. – Vol. 26. – № 1. – P. 534–561. – <https://doi.org/10.1111/rode.12845>.
- 10 **Lestari, D., Lesmana, D., Yudaruddin, Y.A., Yudaruddin, R.** The impact of financial development and corruption on foreign direct investment in developing countries // *IMFI Journal*. – 2022. – Vol. 2. – № 2. – P. 47–61. – [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.19\(2\).2022.18](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.19(2).2022.18).
- 11 **Kwablah, E., Amoah, A.** Foreign direct investment and economic growth in Sub-Saharan Africa: the complementary role of economic freedom and financial market fragility // *Transnational Corporations Review*. – 2022. – Vol.14. – № 2. – P. 127–139. – <https://doi.org/10.1080/19186444.2022.2041159>.
- 12 **Shikur, Z. H.** Economic freedom, institutional quality, and manufacturing development in African countries // *Journal of Applied Economics*. – 2024. – Vol. 27. – № 1. – P. 1–21. – <https://doi.org/10.1080/15140326.2024.2321084>.
- 13 **Dang, B. K., Anh, H. N., Pham, T. V.** The impact of policy uncertainty and economic freedom on bank stability : Global evidence // *Journal of International Commerce, Economics and Policy*. – 2025. – Vol. 16. – № 1. – P. 1–29. – <https://doi.org/10.1142/S179399332550005X>.
- 14 **Gidage, M., Bhide, S.** ESG and economic growth: Catalysts for achieving sustainable development goals in developing economies // *Sustainable Development*. – 2025. – Vol. 33. – № 2. – P. 2060–2077. – <https://doi.org/10.1002/sd.3199>.

15 Toms, S., Lin, C. Economic freedom, financial development and the determinants of fraud and scandal: The United Kingdom, 1900–2010 // Business History. – 2025. – Vol. 67. – № 1. – P. 268–295. – <https://doi.org/10.1080/00076791.2023.2264215>.

16 Fatah, N.A. et al. Beyond economic growth: neo-liberalism, alternative theories, and the future of economic development // British Journal of Interdisciplinary Research. – 2025. – Vol. 2. – № 4. – P. 1–15. – <https://doi.org/10.31039/bjir.v2i4.24>.

17 Abutalipov, M., Kamysbayev, M., Zhunusbekova, N., & Satybaldiyeva, D. Economic freedom and foreign direct investment in Central Asia: short-run and long-run evidence // Eurasian Journal of Economic and Business Studies. – 2026. – Vol. 70. – № 1. – P. 56–72. – <https://doi.org/10.47703/2789-8253-2026-1-56-72>.

18 2025 Index of Economic Freedom. – Washington: The Heritage Foundation, 2025. [Electronic resource]. – https://static.heritage.org/index/pdf/2025/2025_indexofeconomicfreedom_highlights.pdf.

19 UNCTAD. World Investment Report 2024. – New York; Geneva : United Nations, 2024. [Electronic resource]. – https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_overview_ru.pdf

20 Abutalipov, M., Değer, M. K. İhracatta ürün çeşitliliği ve ekonomik büyüme: Geçiş ekonomileri üzerine panel veri analizleri [Product diversification in exports and economic growth: Panel data analysis on transition economies] // Sosyoekonomi. – 2024. – Vol. 32. – № 61. – P. 341–367. – <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi>

Received 06.02.26.

Received in revised form 21.04.26.

Accepted for publication 15.08.26.

М. М. Абуталипов¹, *Д. О. Сатыбалдиева²,

А. А. Джолдасов³, Ма Руй⁴, Сюй Янь⁵

^{1,2,3,4,5}Сәтбаев университеті,

Қазақстан Республикасы, Алматы қ.

06.02.26 ж. баспаға түсті.

21.04.26 ж. түзетулерімен түсті.

15.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

ДАМУШЫ ЕЛДЕРДЕГІ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ЕРКІНДІК ЖӘНЕ ТІКЕЛЕЙ ШЕТЕЛДІК ИНВЕСТИЦИЯЛАР

Бұл зерттеу 1996–2024 жылдар аралығында 17 дамушы елдегі тікелей шетелдік инвестициялар (FDI) ағындарына экономикалық еркіндіктің әсерін зерттейді. Талдау сондай-ақ инвестициялық динамикаға ықпал ететін құрылымдық және макроэкономикалық өлшемдерді қамту үшін экспортты әртараптандыру мен экономикалық өсуді енгізеді. Панельдік деректердің эконометрикалық әдістерін, соның ішінде панельдік бірлік түбір тесттерін, Pedroni және Као коинтеграция тесттерін, сондай-ақ Panel ARDL (Pooled Mean Group) тәсілін қолдана отырып, зерттеу айнымалылар арасындағы қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді өзара байланыстарды қарастырады. Эмпирикалық нәтижелер тұрақты ұзақ мерзімді тепе-теңдік қатынастың бар екенін растайды. Экономикалық еркіндік FDI ағындарына оң және статистикалық тұрғыдан мәнді ұзақ мерзімді әсер етеді, бұл институционалдық сапаның, реттеудің тиімділігінің және нарықтың ашықтығының жақсаруы инвестициялық тартымдылықты арттыратынын көрсетеді. Әртараптандыру индексі FDI-мен мәнді байланысты көрсетеді, бұл құрылымдық трансформация инвестициялық ағындарды қалыптастыруда маңызды рөл атқаратынын білдіреді. Қателіктерді түзету мүшесі ұзақ мерзімді тепе-теңдікке қарай бейімделудің салыстырмалы түрде жоғары жылдамдығын растайды. Жалпы алғанда, нәтижелер дамушы экономикаларда шетелдік капиталды тарту және тұрақты экономикалық дамуды ілгерілету үшін институционалдық реформалар мен құрылымдық әртараптандыру стратегияларының маңыздылығын көрсетеді.

Кілтті сөздер: тікелей шетелдік инвестициялар (FDI), экономикалық еркіндік, экспортты әртараптандыру, экономикалық өсу, институционалдық сапа, панельдік ARDL моделі, коинтеграция, тұрақты даму мақсаттары.

М. М. Абуталипов¹, *Д. О. Сатыбалдиева²,

А. А. Джолдасов³, Ма Руй⁴, Сюй Янь⁵

^{1,2,3,4,5}Сәтпаев университет,

Республика Казахстан, г. Алматы.

Поступило в редакцию 06.02.26.

Поступило с исправлениями 21.04.26.

Принято в печать 15.08.26.

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СВОБОДА И ПРЯМЫЕ ИНОСТРАННЫЕ
ИНВЕСТИЦИИ В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ**

Настоящее исследование анализирует влияние экономической свободы на приток прямых иностранных инвестиций (FDI) в 17 развивающихся странах за период 1996–2024 гг. В анализ также включены диверсификация экспорта и экономический рост для учета структурных и макроэкономических аспектов, влияющих на инвестиционную динамику. С использованием панельных эконометрических методов, включая панельные тесты на единичный корень, тесты коинтеграции Pedroni и Kao, а также подход Panel ARDL (Pooled Mean Group), в исследовании рассматриваются как краткосрочные, так и долгосрочные взаимосвязи между переменными. Эмпирические результаты подтверждают наличие устойчивого долгосрочного равновесного отношения. Экономическая свобода оказывает положительное и статистически значимое долгосрочное влияние на приток FDI, что указывает на то, что улучшение институционального качества, эффективности регулирования и открытости рынков повышает инвестиционную привлекательность. Индекс диверсификации демонстрирует значимую взаимосвязь с FDI, что свидетельствует о важной роли структурной трансформации в формировании инвестиционных потоков. Член коррекции ошибок подтверждает относительно высокую скорость корректировки к долгосрочному равновесию. В целом полученные результаты подчеркивают важность институциональных реформ и стратегий структурной диверсификации для привлечения иностранного капитала и обеспечения устойчивого экономического развития в развивающихся экономиках.

Ключевые слова: прямые иностранные инвестиции (FDI), экономическая свобода, диверсификация экспорта, экономический рост, институциональное качество, панельная ARDL-модель, коинтеграция, ЦУР.

МРНТИ 06.75.10

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/45-61>***А. М. Акижанова¹, Н. Д. Есмагулова², Р. А. Исмаилова³**¹Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, Республика Казахстан, г. Астана;²Казахский национальный университет спорта, Республика Казахстан, г. Астана;³Astana IT University, Республика Казахстан, г. Астана.¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2052-339X>²ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8513-2843>³ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8934-5181>*e-mail: aigerim.akizhan@mail.ru**ИНТЕГРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИТ-КОМПАНИЙ
В ЭКОСИСТЕМЕ ИННОВАЦИОННОГО
РАЗВИТИЯ КАЗАХСТАНА**

Конкурентоспособность ИТ-сектора сегодня во многом определяет, насколько устойчиво развивается экономика страны в целом. Казахстан за последние годы выстроил заметную инфраструктуру поддержки ИТ-компаний, однако сама система остаётся раздробленной: институты работают несогласованно, а активность отрасли сконцентрирована лишь в нескольких регионах. В статье предложена модель встраивания факторов конкурентоспособности ИТ-компаний в действующую систему государственной и экосистемной поддержки; модель опирается на материалы социологического исследования и учитывает типологию компаний и региональную специфику.

Цель работы состоит в разработке и апробировании модели конкурентоспособности казахстанских ИТ-компаний, опираясь на анализ факторов их развития, и предложить рекомендации по встраиванию этой модели в систему государственной поддержки.

Исследование выполнено в смешанном (mixed-method) дизайне. Эмпирическая база включает количественный опрос 200 респондентов

из 20 регионов Республики Казахстан и 26 полуструктурированных экспертных интервью. Применены факторный, кластерный, корреляционный и регрессионный анализ, нормирование показателей и построение интегрального индекса конкурентоспособности (CI), а также тематический контент-анализ экспертных интервью. Для расчета весов использована нормализация долей высоких оценок факторов (4–5 баллов по пятибалльной шкале).

Результаты показали, что наиболее высокие оценки значимости получили кадровый потенциал (78,5 %), инновационная инфраструктура (76,0 %) и технологические компетенции (75,5 %). Рассчитанный индекс конкурентоспособности показал, что нематериальные факторы преобладают над материальными, а сам уровень конкурентоспособности связан со степенью институциональной интеграции. Среди барьеров развития отрасли выделены дефицит кадров, ограниченный доступ к инвестициям и слабая связь между бизнесом, наукой и государством. На основе этих данных сформулированы практические рекомендации по внедрению кластерной модели и институциональных механизмов поддержки ИТ-компаний.

Ключевые слова: ИТ-компании, конкурентоспособность, кластеризация, государственная поддержка, инновационная экосистема, Triple Helix, индекс конкурентоспособности.

Введение

Цифровая экономика меняет само содержание конкурентоспособности: на первый план выходят нематериальные ресурсы, а знания, технологии и сетевые связи. Для развивающихся стран ИТ-сектор выступает своего рода ускорителем – он подталкивает технологическую модернизацию и облегчает встраивание в глобальные цепочки создания стоимости.

Казахстанская ИТ-отрасль растёт быстро по цифровой инфраструктуре и по числу предпринимательских инициатив. Однако при ближайшем рассмотрении видны системные ограничения: нехватка и отток квалифицированных специалистов, затруднённый доступ к инвестициям, несогласованность действий бизнеса, науки и государства, а также концентрация ИТ-активности в отдельных регионах.

Чтобы модель конкурентоспособности была устойчивой в условиях глобальной конкуренции, одних технологических и кадровых ресурсов недостаточно, нужна институциональная среда, в которой бизнес, наука и государство эффективно взаимодействуют друг с другом.

В Казахстане реализуются отдельные программы поддержки ИТ-сектора, однако в настоящее время целостный институциональный механизм, обеспечивающий системную взаимосвязь факторов конкурентоспособности, не сформирован.

Современный анализ конкурентоспособности ИТ-компаний опирается на концепцию инновационных экосистем и идеи кластерного развития. В этой логике конкурентоспособность возникает из синергии нескольких составляющих: технологических компетенций, кадрового потенциала, инвестиционной обеспеченности, институциональной поддержки и плотности сетевых взаимодействий.

Научная новизна работы состоит в разработке интеграционной модели конкурентоспособности ИТ-компаний, которая связывает кадровые, технологические и институциональные факторы и оценивает их влияние количественно через интегральный индекс и регрессионный анализ. От существующих подходов предложенную модель отличает то, что уровень сетевой интеграции и институциональной согласованности рассматривается как ключевой параметр развития ИТ-сектора в условиях формирующейся цифровой экономики.

В литературе о конкурентоспособности в цифровой экономике хорошо прослеживается сдвиг от традиционных ресурсных моделей к системным концепциям, где главную роль играют взаимодействие акторов и интеграция факторов [1; 2].

Классическая теория конкурентных преимуществ [3, с. 156] рассматривает конкурентоспособность как результат совокупности факторов производства, структуры отрасли и условий спроса.

На основе этой теории получил развитие кластерный подход: пространственная концентрация компаний и институтов повышает производительность и стимулирует инновационную активность. Впрочем, более поздние работы показали, что кластер сам по себе роста конкурентоспособности не гарантирует, решающими оказываются качество институциональной среды и интенсивность взаимодействия участников [1].

Отсюда возник интерес к институциональному подходу, который трактует внешнюю среду как систему формальных и неформальных правил, задающих стимулы экономическим агентам [4, с. 95-136]. Концепция национальных инновационных систем [5] добавляет к этому важный тезис: эффективность инновационного развития зависит не только от ресурсов, но и от механизмов их координации. Для формирующихся экономик это особенно чувствительно, потому что институциональные ограничения способны заметно снижать отдачу от вложений в технологии [6].

При этом вертикально интегрированные решения и государственные цифровые платформы по-прежнему играют существенную роль и в этом проявляются элементы иерархической модели. Они дают базовую инфраструктуру и институциональную стабильность, но одновременно сдерживают горизонтальные взаимодействия [6].

Одним из значимых направлений современных исследований является концепция инновационных экосистем, в которой конкурентоспособность понимается как результат координации взаимозависимых участников: компаний, университетов, государства, инфраструктурных институтов [2; 7]. В отличие от линейных моделей инновационного развития экосистемный взгляд исходит из того, что эффективность каждого элемента зависит от согласованности системы в целом.

Облачные технологии, платформенные бизнес-модели и модульные цифровые архитектуры снижают транзакционные издержки и усиливают сетевые эффекты, но соответственно растёт и вес экосистемных факторов в формировании конкурентных преимуществ IT-компаний [7; 8]. Внешняя среда всё чаще влияет на фирмы не напрямую, а через структуру и зрелость экосистем.

Отдельного внимания заслуживает модель, которая связывает университет, бизнес и государство [10]: трансфер знаний, развитие инноваций и формирование устойчивых кластеров описываются в ней как результат взаимодействия трёх названных акторов [5; 10]. В развивающихся экономиках работоспособность Triple Helix напрямую упирается в институциональную согласованность и наличие механизмов координации.

Несмотря на достаточное количество работ по конкурентоспособности и инновационным экосистемам, применительно к Казахстану остаются заметные пробелы. Комплексных моделей, которые количественно оценивали бы влияние факторов конкурентоспособности IT-компаний с поправкой на институциональную специфику, до сих пор нет; недостаточно изучена и роль сетевой интеграции как системообразующего фактора отрасли [11, с. 1-25].

Таким образом, обзор литературы, свидетельствует о необходимости перехода от анализа отдельных факторов к интеграционным моделям конкурентоспособности, в рамках которых ресурсы, институты и механизмы координации рассматриваются во взаимосвязи. В настоящем исследовании предлагается интеграционная модель, учитывающая взаимосвязь указанных компонентов в контексте развития Казахстана.

Материалы и методы

Методологически исследование построено на сочетании количественных и качественных методов: конкурентоспособность IT-компаний рассматривается как многомерная категория, складывающаяся под действием и внутренних,

и внешних факторов. Теоретической опорой послужили кластерная теория М. Портера, модель «Тройной спирали» Г. Эцковица и Л. Лейдесдорфа, концепция инновационных экосистем Р. Аднера и институциональная экономика Д. Норта, вместе они дают системное представление о том, как формируется конкурентоспособность в цифровой экономике.

Работа выполнена в смешанном (mixed-method) дизайне и опирается на первичные данные. Эмпирическую базу составили массовый социологический опрос и экспертные интервью, проведённые в рамках аналитического отчёта, подготовленного сторонней организацией в рамках проекта. Вклад авторов настоящей статьи состоит в постановке аналитической задачи, формировании системы факторов конкурентоспособности, вторичной математико-статистической обработке массива данных, построении интегрального индекса CI, интерпретации результатов и разработке интеграционной модели и практических механизмов ее применения.

В массовом опросе участвовали 200 респондентов из 20 регионов Республики Казахстан, а именно представители IT-компаний, государственных органов, образовательных организаций и экспертного сообщества. Такой состав позволил увидеть, как факторы конкурентоспособности и барьеры развития отрасли воспринимают разные группы участников инновационной экосистемы. Респондентов отбирали методом целевой (экспертной) выборки, чтобы обеспечить представленность ключевых групп. Полевой этап пришёлся на 2025 год. Дополнительно проведено 26 полуструктурированных экспертных интервью, сфокусированных на институциональных факторах и барьерах развития IT-сектора.

Данные обрабатывались несколькими взаимодополняющими методами. Латентная структура факторов конкурентоспособности была выявлена с помощью факторного анализа; адекватность выборки проверена коэффициентом Кайзера–Мейера–Олкина ($K > 0,7$), статистическая значимость критерием Бартлетта ($p < 0,05$).

Для типологизации IT-компаний по уровню развития и структуре факторов использован кластерный анализ, позволивший выделить однородные группы участников рынка. Влияние отдельных факторов на уровень конкурентоспособности оценивалось с помощью регрессионного анализа, дающего количественную интерпретацию связей между переменными.

Интегральная оценка выполнена через индекс конкурентоспособности (CI), рассчитанный на нормализованных значениях показателей с учётом их весовых коэффициентов. Кроме того, материалы экспертных

интервью прошли тематический контент-анализ, который помог увидеть институциональные ограничения и скрытые факторы развития ИТ-сектора.

Подобный дизайн позволяет работать с конкурентоспособностью как с многомерной категорией. Итогом стала трёхуровневая модель институциональной интеграции, согласующая факторы конкурентоспособности с инструментами поддержки ИТ-бизнеса.

Результаты и обсуждение

Опрос показал, что структура факторов конкурентоспособности казахстанских ИТ-компаний достаточно сбалансирована: ни один фактор не доминирует над остальными. Конкурентоспособность отрасли, иначе говоря, имеет мультифакторную природу.

По ключевым условиям развития ИТ-рынка государственной поддержке, инвестиционному климату, инфраструктуре преобладают средние оценки удовлетворённости. Устойчиво высоких оценок нет ни по одному параметру, и это само по себе говорит о нереализованном потенциале отрасли и фрагментарности действующих механизмов поддержки.

Чтобы интерпретировать вклад отдельных факторов, мы агрегировали доли высоких оценок (4 и 5 баллов по пятибалльной шкале), выделяются факторы, которые сами участники ИТ-рынка считают наиболее важными с практической точки зрения.

Весовые коэффициенты факторов получены нормализацией значений их значимости; исходными данными служила доля респондентов, поставивших фактору 4 или 5 баллов.

Нормализация выполнена по формуле:

$$w_i = \frac{x_i}{\sum x_i}$$

где x_i – значение значимости i -го фактора,

w_i – его весовой коэффициент.

Такая процедура приводит показатели к сопоставимому виду и показывает относительный вклад каждого фактора в итоговую конкурентоспособность.

Наиболее значимыми факторами оказались кадровый потенциал (78,5%), инновационная инфраструктура (76,0%) и технологические компетенции (75,5%). Немного уступают им сетевая интеграция и кластеризация (73,5%), и взаимодействие бизнеса и науки (72,5%), ещё одно свидетельство того, что сетевые связи выступают ключевым драйвером развития отрасли.

Следующий шаг заключается в переходе от качественной оценки условий развития отрасли к количественной интерпретации влияния

факторов. С целью количественной оценки влияния факторов исходные значения были структурированы и нормализованы, что позволило определить относительную значимость ключевых факторов и рассчитать их весовые коэффициенты (таблица 1).

Таблица 1 – Оценка значимости факторов конкурентоспособности ИТ-компаний

№	Фактор	Значимость (%)	Вес
1	Кадровый потенциал (наличие квалифицированных специалистов, подготовка кадров)	78.5	0.14
2	Технологические компетенции (уровень инноваций, качество продуктов, внедрение новых решений)	75.5	0.13
3	Инновационная инфраструктура (технопарки, акселераторы, лаборатории, доступ к оборудованию)	76.0	0.13
4	Сетевая интеграция и кластеризация (участие в сетевых структурах, ИТ-кластерах, обсерваториях)	73.5	0.13
5	Взаимодействие бизнеса и науки (совместные проекты, исследования, обмен знаниями)	72.5	0.13
6	Государственное регулирование и поддержка (политика, программы, субсидии)	72.5	0.13
7	Инвестиции (доступ к финансированию, поддержка стартапов)	70.0	0.12
8	Международная кооперация (выход на внешние рынки, партнёрства, экспортный потенциал)	68.0	0.12

Наибольший вклад в конкурентоспособность вносит человеческий капитал (0,14), а именно квалифицированные кадры и качество их подготовки. Технологические компетенции и инновационная инфраструктура получили сопоставимые веса, то есть развивать их имеет смысл комплексно и синхронно.

Сам факт, что веса распределились почти равномерно, показателен: у конкурентоспособности ИТ-сектора нет единственного доминирующего драйвера. Для формирующихся цифровых экосистем это типичная картина, развитие здесь определяется совокупным действием технологических, институциональных и ресурсных факторов.

Полученные результаты подчёркивают значимость кооперационных механизмов, кластеризации и взаимодействия бизнеса с наукой, и подтверждают существенную роль сетевой интеграции в повышении конкурентоспособности отрасли.

Рассчитанные веса позволяют построить интегральную модель и количественно оценить уровень конкурентоспособности IT-компаний.

При построении интегральной модели часть факторов была агрегирована в укрупнённые группы с целью снижения дублирующего влияния взаимосвязанных показателей и обеспечения устойчивости модели.

Показатели инфраструктуры и государственной поддержки объединены в институциональный блок; кластеризация, взаимодействие бизнеса и науки и международная кооперация в блоке сетевой интеграции. Размерность модели сократилась, аналитическая содержательность осталась прежней.

Модель интегрального индекса конкурентоспособности (CI) приняла следующий вид:

$$CI = 0,14H + 0,13T + 0,13I + 0,13S + 0,13N$$

где H – кадровый потенциал,
T – технологические компетенции,
I – инвестиции,
S – государственная поддержка,
N – уровень сетевой интеграции.

Среднее значение интегрального индекса составило 0,74. Интерпретировали его по следующей шкале: выше 0,8 высокий уровень конкурентоспособности, 0,6–0,8 средний, ниже 0,6 низкий.

Значение $CI = 0,74$ соответствует среднему уровню развития IT-сектора Казахстана: база для роста сформирована, но потенциал отрасли сдерживается сохраняющимися институциональными ограничениями.

В структуре индекса больше всего весит человеческий капитал, эта отрасль напрямую зависит от качества подготовки специалистов. Технологические факторы и инновационная инфраструктура влияют на индекс примерно одинаково, что вновь указывает на необходимость их синхронного развития.

Для оценки взаимосвязей между ключевыми факторами конкурентоспособности был проведён корреляционный анализ. Полученные результаты свидетельствуют о наличии устойчивых взаимосвязей между оценками респондентами условий развития IT-отрасли.

Коэффициенты корреляции Пирсона в диапазоне от 0,52 до 0,80 связи умеренные и высокие, что подтверждает комплексный, многокомпонентный характер конкурентоспособности в цифровой экономике.

Наиболее тесная связь выявлена между «Кадровый потенциал» и «Технологические компетенции» ($r = 0,80$), что свидетельствует о значимой взаимосвязи кадрового и технологического потенциала IT-компаний. Сильная связь наблюдается и между «Инновационной инфраструктурой» и «Технологическими компетенциями» ($r = 0,76$).

Высокая корреляция «Взаимодействия бизнеса и науки» с «Сетевой интеграцией и кластеризацией» ($r = 0,74$) отражает восприятие кластеров как работающего механизма интеграции участников инновационной системы. «Государственная поддержка», в свою очередь, значимо коррелирует с «Сетевой интеграцией и кластеризацией» ($r = 0,71$) и «Взаимодействием бизнеса и науки» ($r = 0,69$), в данном случае её роль здесь скорее координирующая.

Факторы внешней среды связаны с остальными умереннее: «Международная кооперация» коррелирует с технологическими компетенциями ($r = 0,65$) и кадровым потенциалом ($r = 0,62$); у «Инвестиций» зависимости слабее, но статистически значимы ($r = 0,52–0,58$).

Корреляционная картина позволяет сгруппировать факторы в три взаимосвязанных блока: технологический (кадровый потенциал, технологии, инфраструктура), институциональный (государственная поддержка, кластеризация, взаимодействие науки и бизнеса) и внешний (инвестиции, международная кооперация).

Итак, конкурентоспособность IT-компаний Казахстана формируется системным взаимодействием факторов, среди которых доминируют человеческий капитал и технологические компетенции.

Группировка блоков технологического, институционального и внешнего послужила основой для дальнейшего моделирования.

С целью количественной оценки силы и характера влияния отдельных факторов, была построена регрессионная модель, включая в неё репрезентативные переменные каждого блока. Институциональный блок (государственная поддержка) в модель не вошёл: его влияние проявляется опосредованно, через показатели сетевой интеграции и взаимодействия:

$$CI = 0,32H + 0,28T + 0,21I + 0,19N$$

Полученные коэффициенты отражают относительную силу влияния исследуемых факторов на результат. Наибольшее значение коэффициента

установлено для человеческого капитала, далее следует технологические компетенции, инвестиции и уровень сетевой интеграции также значимы, однако значения их коэффициентов ниже.

Параметры регрессионной модели приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты оценки регрессионной модели конкурентоспособности IT-компаний

Переменная	Обозначение	β	Std. Error	t	p-value
Константа	C	0,05	0,02	2,50	0,014
Кадровый потенциал	H	0,32	0,07	4,57	0,001
Технологические компетенции	T	0,28	0,06	4,12	0,001
Инвестиции	I	0,21	0,05	3,80	0,001
Уровень сетевой интеграции	N	0,19	0,05	3,40	0,002

Все включённые переменные статистически значимы, что подтверждает об их влиянии на конкурентоспособность IT-компаний. Наибольший вклад в интегральный показатель вносит человеческий капитал ($\beta = 0,32$), следом идут технологические компетенции ($\beta = 0,28$).

Коэффициент детерминации модели составляет $R^2 = 0,78$, что свидетельствует о том, что включенные в модель факторы объясняют 78 % вариации уровня конкурентоспособности IT-компаний. Статистическая значимость регрессионной модели в целом подтверждается результатами F-статистикой ($p < 0,001$).

При интерпретации результатов нужно учитывать, что модель построена на агрегированных нормализованных данных и носит интерпретационный характер, поскольку опирается на обобщённые оценки факторов из социологического исследования.

В целом расчёты подтверждают: конкурентоспособность IT-сектора Казахстана складывается из взаимодействия кадровых, технологических и институциональных факторов, и ключевую роль в ней играет человеческий капитал.

Несмотря на наличие ресурсного потенциала, результаты исследования свидетельствуют о наличии системных ограничений: фрагментарность механизмов государственной поддержки, слабая координация участников инновационной экосистемы, выраженная региональная асимметрия развития.

Предложенная модель трактует конкурентоспособность как результат взаимодействия факторов на разных уровнях, а интегральный индекс CI даёт инструмент её количественной оценки.

Главная проблема, которую высветило исследование, недостаточная интеграция участников инновационной экосистемы.

Конкурентоспособность IT-компаний не формируется изолированно, она возникает на пересечении внутренних ресурсов компаний и характеристик внешней институциональной среды. Показательно, что и респонденты массового опроса, и эксперты описывают её схожим образом: как системное явление на стыке управленческих, технологических и кооперационных процессов.

Результаты корреляционного анализа подтверждают наличие взаимосвязей между исследуемыми факторами. Высокие оценки кадрового потенциала статистически связаны с высокими оценками технологических компетенций, человеческий капитал и технологическое развитие взаимозависимы. Значимая взаимосвязь также выявлена между кластеризацией и взаимодействием бизнеса и науки, которые выступают взаимодополняющими элементами формирования инновационной среды.

Полученные результаты свидетельствуют о взаимосвязи технологических и кадровых факторов с институциональными условиями, включая государственную поддержку, сетевую интеграцию и международную кооперацию. Это согласуется с выдвинутой гипотезой о том, что конкурентоспособность IT-компаний связана не только с их внутренними ресурсами, но и с качеством межорганизационного взаимодействия, развитием сетевых связей и степенью интеграции компаний в инновационную экосистему.

Экспертные интервью дополняют количественную картину институциональными и региональными деталями. Там, где кооперация развита, компании быстрее внедряют инновации, легче масштабируются и выходят на международные рынки. Практика Astana Hub и региональных технологических хабов показывает: устойчивые партнёрства бизнеса, государства и образовательных организаций вместе с развитой инфраструктурой являются ключевыми условиями появления конкурентоспособных компаний.

Там же, где кооперация слаба и взаимодействие фрагментарно, воспроизводятся одни и те же ограничения: отток кадров, зависимость от государственного заказа, узкая диверсификация рынков, слабая связь науки с бизнесом. Всё это снижает потенциал развития отрасли.

Таким образом, конкурентоспособность IT-сектора Казахстана определяется не только уровнем технологического развития, но и качеством инновационной экосистемы в целом. Устойчивый рост возможен,

когда усилия ключевых стейкхолдеров: бизнеса, государства, научно-образовательных организаций синхронизированы; только тогда локальные успехи переходят в системный рост.

Интеграционная модель конкурентоспособности IT-компаний устроена как система, в которой входные ресурсы в виде кадрового потенциала, инвестиций, технологических компетенций превращаются в конкурентные преимущества через механизмы институциональной и сетевой интеграции.

Модель включает следующие элементы:

- входные факторы: человеческий капитал, технологии, инвестиции;
- механизмы трансформации: кластеризация, взаимодействие бизнеса и науки, цифровые платформы;
- институциональная среда: государственная политика и инфраструктурная поддержка;
- результат уровень конкурентоспособности, измеряемый интегральным индексом (CI).

В рамках предложенного подхода конкурентоспособность рассматривается не как совокупность отдельных факторов, а как результат их координированного взаимодействия в рамках инновационной экосистемы.

Практическая реализация разработанной модели в системе поддержки IT-бизнеса предполагает применение кластерного подхода, обеспечивающего взаимодействие ключевых участников инновационной экосистемы. В качестве организационного механизма предлагается институционализация взаимодействия IT-компаний, научно-образовательных организаций и государственных структур на базе региональных и национальных технологических хабов.

Практическая реализация модели предусматривает следующие направления:

- использование интегрального индекса конкурентоспособности как инструмента мониторинга и оценки эффективности IT-компаний;
- дифференциацию мер государственной поддержки по типологии компаний и уровню их развития;
- развитие механизмов кластеризации в виде совместных исследовательских проектов, акселерационных программ, платформ взаимодействия;
- усиление роли технологических хабов (например, Astana Hub) как координаторов сетевого взаимодействия и трансфера знаний.

Конкурентоспособность IT-сектора Казахстана зависит не только от внутренних ресурсов компаний, но и от институциональной согласованности элементов экосистемы. Переход от программной поддержки к системной

интеграции факторов конкурентоспособности является условием долгосрочной цифровой трансформации экономики. Именно этот переход, а не наращивание отдельных программ, задаёт вектор дальнейшего развития отрасли.

Итак, исследование показало: конкурентоспособность казахстанских IT-компаний складывается под действием комплекса взаимосвязанных факторов: кадрового потенциала, технологических компетенций, инвестиционных ресурсов и институциональной среды.

Интегральная модель позволила измерить уровень развития IT-сектора: он оказался средним ($CI = 0,74$), то есть потенциал роста есть, но институциональные ограничения его сдерживают.

Результаты корреляционного и регрессионного анализа подтвердили значимость человеческого капитала и технологических факторов в формировании конкурентоспособности IT-компаний, а также о существенной роли сетевой интеграции.

Выявленные структурные ограничения, такие как фрагментарность государственной поддержки, слабая координация, региональные диспропорции указывают на необходимость перехода к системной модели развития отрасли.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенной модели при формировании государственной политики в сфере развития IT-сектора, а также при формировании механизмов кластерной интеграции и поддержки инновационных экосистем.

Выводы

Исследование подтвердило комплексный характер конкурентоспособности казахстанских IT-компаний: её определяет совокупность кадровых, технологических, инвестиционных и институциональных факторов. Устойчивое развитие отрасли нельзя обеспечить одной лишь финансовой поддержкой или строительством инфраструктуры, без работающих механизмов взаимодействия государства, бизнеса и научно-образовательного сообщества эти вложения не дадут системного эффекта.

Перспективы дальнейших исследований связаны с апробацией предложенной модели на выборках различных типов IT-компаний, расширением системы оцениваемых факторов за счет включения показателей цифровой зрелости и экспортного потенциала, а также разработкой цифровой системы мониторинга конкурентоспособности IT-сектора Казахстана с применением методов анализа данных и технологий искусственного интеллекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 **Delgado, M., Porter, M. E., Stern S.** Clusters, Convergence, and Economic Performance // Research Policy. – 2014. – Vol. 43, No. 10. – P. 1785–1799. – <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.05.007>.
- 2 **Adner, R.** Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy // Journal of Management. – 2017. – Vol. 43, No. 1. – P. 39–58. – <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>.
- 3 **Porter, M. E.** The Competitive Advantage of Nations. – New York : Free Press, 1998. – 896 p.
- 4 **North, D. C.** Institutions, Institutional Change and Economic Performance. – Cambridge : Cambridge University Press, 1990. – 152 p. – <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>.
- 5 **Etzkowitz, H., Leydesdorff, L.** The Dynamics of Innovation: From National Systems and «Mode 2» to a Triple Helix of University–Industry–Government Relations // Research Policy. – 2000. – Vol. 29, No. 2. – P. 109–123. – [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4).
- 6 **Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., Peng, M. W.** Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies // Strategic Management Journal. – 2009. – Vol. 30, No. 1. – P. 61–80. – <https://doi.org/10.1002/smj.720>.
- 7 **Baldwin, C. Y., Bogers, M., Kapoor, R., West, J.** Focusing the ecosystem lens on innovation studies // Research Policy. – 2024. – Vol. 53, No. 3. – Article 104949. – <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104949>
- 8 **Vial, G.** Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda // The Journal of Strategic Information Systems. – 2019. – Vol. 28, No. 2. – P. 118–144. – <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
- 9 **Cai, Y., Etzkowitz, H.** Theorizing the Triple Helix Model: Past, Present, and Future // Triple Helix. – 2020. – Vol. 6, No. 1. – P. 1–38. – <https://doi.org/10.1163/21971927-1927-bja10003>.
- 10 **Moore, J. F.** Predators and Prey: A New Ecology of Competition // Harvard Business Review. – 1993. – Vol. 71, No. 3. – P. 75–86.
- 11 Research Institute «Public Opinion». Competitiveness of IT Companies in Kazakhstan: Hidden Factors of Success and Clustering Potential: Sociological Study Report. – Astana, 2026.

Поступило в редакцию 25.06.26.

Поступило с исправлениями 28.07.26.

Принято в печать 15.08.26.

А. М. Акижанова¹, Н. Д. Есмагулова², Р. А. Исмаилова³

¹Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті,

Қазақстан Республикасы, Астана қ.

²Қазақ ұлттық спорт университеті,

Қазақстан Республикасы, Астана қ.

³Astana IT University,

Қазақстан Республикасы, Астана қ.

26.06.26 ж. баспаға түсті.

28.07.26 ж. түзетулерімен түсті.

15.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

ҚАЗАҚСТАННЫҢ ИННОВАЦИЯЛЫҚ ДАМУ ЭКОЖҮЙЕСІНДЕГІ ІТ-КОМПАНИЯЛАРДЫҢ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІГІНІҢ ИНТЕГРАЦИЯЛЫҚ МОДЕЛІ

Қазіргі уақытта ІТ-сектордың бәсекеге қабілеттілігі жалпы ел экономикасының тұрақты даму деңгейін айқындайтын маңызды факторлардың бірі болып табылады. Соңғы жылдары Қазақстанда ІТ-компанияларды қолдаудың елеулі инфрақұрылымы қалыптасты, алайда қолданыстағы жүйе әлі де фрагменттелген сипатта: институттардың қызметі жеткілікті деңгейде үйлестірілмеген, ал салалық белсенділік негізінен жекелеген өңірлерде шоғырланған. Мақалада ІТ-компаниялардың бәсекеге қабілеттілік факторларын қолданыстағы мемлекеттік және экожүйелік қолдау жүйесіне енгізу моделі ұсынылады. Модель әлеуметтанулық зерттеу материалдарына негізделіп, компаниялардың типологиясы мен өңірлік ерекшеліктерді ескереді.

Зерттеудің мақсаты – қазақстандық ІТ-компаниялардың даму факторларын талдау негізінде олардың бәсекеге қабілеттілік моделін әзірлеу және апробациялау, сондай-ақ аталған модельді мемлекеттік қолдау жүйесіне енгізу бойынша ұсынымдар әзірлеу.

Зерттеу аралас әдістерге (mixed-method) негізделген дизайн аясында жүргізілді. Эмпирикалық база Қазақстан Республикасының 20 өңірінен 200 респондент қатысқан сандық сауалнаманы және 26 жартылай құрылымданған сараптамалық сұхбатты қамтиды. Зерттеу барысында факторлық, кластерлік, корреляциялық және регрессиялық талдау, көрсеткіштерді нормалау және бәсекеге қабілеттіліктің интегралдық индексін (CI) құру, сондай-ақ сараптамалық сұхбаттардың тақырыптық контент-талдауы

қолданылды. Салмақтық коэффициенттерді есептеу үшін бес балдық шкала бойынша факторларға жоғары баға (4–5 балл) берген респонденттер үлесін нормалау әдісі пайдаланылды.

Зерттеу нәтижелері бойынша маңыздылығы ең жоғары бағаланған факторлар кадрлық әлеует (78,5 %), инновациялық инфрақұрылым (76,0 %) және технологиялық құзыреттер (75,5 %) екені анықталды. Есептелген бәсекеге қабілеттілік индексі материалдық емес факторлардың материалдық факторлардан басым екенін, ал бәсекеге қабілеттілік деңгейінің институционалдық интеграция дәрежесімен байланысты екенін көрсетті. Саланы дамытудың негізгі кедергілері ретінде кадр тапшылығы, инвестицияларға қолжетімділіктің шектеулілігі және бизнес, ғылым мен мемлекет арасындағы өзара байланыстың әлсіздігі айқындалды. Алынған нәтижелер негізінде кластерлік модельді енгізу және IT-компанияларды қолдаудың институционалдық тетіктерін жетілдіру бойынша практикалық ұсынымдар әзірленді.

Кілтті сөздер: IT-компаниялар, бәсекеге қабілеттілік, кластерлендіру, мемлекеттік қолдау, инновациялық экосүйе, Triple Helix, бәсекеге қабілеттілік индексі.

A. Akizhanova¹, N. Yesmagulova², R. Ismailova³

¹L. N. Gumilyov Eurasian National University,
Republic of Kazakhstan, Astana;

²Kazakh National University of Sports,
Republic of Kazakhstan, Astana;

³Astana IT University,
Republic of Kazakhstan, Astana.

Received 26.06.26.

Received in revised form 28.07.26.

Accepted for publication 15.08.26.

AN INTEGRATION MODEL OF IT COMPANIES' COMPETITIVENESS WITHIN KAZAKHSTAN'S INNOVATION DEVELOPMENT ECOSYSTEM

The competitiveness of the IT sector has become an important determinant of the overall sustainability of national economic development. In recent years, Kazakhstan has developed a substantial infrastructure to support IT companies; however, the existing support system remains

fragmented, with insufficient coordination among institutions and industry activity concentrated primarily in a limited number of regions. This article proposes a model for incorporating the key competitiveness factors of IT companies into the existing system of governmental and ecosystem-based support. The model is based on sociological research data and takes into account company typology and regional specificities.

The purpose of the study is to develop and test a competitiveness model for Kazakhstan's IT companies based on an analysis of the factors affecting their development and to formulate recommendations for incorporating the proposed model into the system of government support.

The study employs a mixed-method research design. The empirical dataset comprises a quantitative survey of 200 respondents from 20 regions of the Republic of Kazakhstan and 26 semi-structured expert interviews. The methodological framework includes factor analysis, cluster analysis, correlation analysis, regression analysis, normalization of indicators, construction of an integral competitiveness index (CI), and thematic content analysis of expert interviews. Factor weights were calculated by normalizing the proportions of respondents who assigned high ratings to the respective factors (4–5 points on a five-point scale).

The results indicate that human capital (78,5 %), innovation infrastructure (76,0 %), and technological competencies (75,5 %) received the highest importance ratings. The calculated competitiveness index demonstrates the predominance of intangible over tangible factors and indicates that the level of competitiveness is associated with the degree of institutional integration. The major barriers to the development of the sector include a shortage of qualified personnel, limited access to investment, and weak interaction among business, academia, and government. Based on these findings, practical recommendations are proposed for implementing a cluster-based model and strengthening institutional mechanisms for supporting IT companies.

Keywords: IT companies, competitiveness, clustering, government support, innovation ecosystem, Triple Helix, competitiveness index.

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/62-81>

***А. К. Алимханова¹, М. Б. Кадырова²**

^{1,2}Академия государственного управления
при Президенте Республики Казахстан,
Республика Казахстан, г. Астана.

¹ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9720-1842>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8556-6884>

*e-mail: alimhanova_A@mail.ru

ЦИФРОВЫЕ ИНДЕКСЫ И ПОСТКОВИДНАЯ АДАПТАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: МЕЖСТРАНОВОЙ СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

В данной статье отражен анализ динамики цифровых индексов на примере постковидной адаптации малых и средних предприятий Казахстана, Литвы и Польши с 2019–2022 годы.

В статье приводятся данные исследования, базирующиеся на сведениях и отчетах Бюро национальной статистики РК и платформы «Талдау», Всемирного банка, Организации объединенных наций, Европейской комиссии, Национальной палаты предпринимателей и Глобального мониторинга предпринимательства.

В процессе работы использованы эмпирический, комбинированный подход, сочетающий качественный анализ научной литературы и соответствующих документов с количественным статистическим анализом, проведены корреляционный и дескриптивный анализ динамики показателей, сформированы табличные и графические визуализации в разрезе стран Казахстана, Литвы и Польши с 2019–2022 годы.

Проведен сравнительный анализ динамики цифровых индексов в постковидный период и темпов предпринимательской активности вкупе с исчислением среднего за аналогичный промежуток времени в доковидный период, а также изучена степень влияния на динамику бизнеса декомпозированных показателей Индекса развития «электронного правительства»: индексы онлайн-сервисов, телекоммуникационной инфраструктуры и человеческого капитала.

Основная цель статьи исследовательская и направлена на изучение темпов развития цифровизации и предпринимательского сектора, вызванного пандемией в рассматриваемых странах для применения релевантного опыта в Казахстане.

Ключевые слова: цифровые индексы, бизнес, постковидная адаптация, цифровая трансформация, межстрановой анализ.

Введение

Актуальность данного исследования обусловлена задачами, поставленными Главой государства по внедрению тотальной цифровизации и эффективному применению искусственного интеллекта, а также переходу в ближайшие годы полностью на уровень цифрового государства [1].

Поэтому в данном исследовании проведен анализ влияния цифровых индексов на развитие предпринимательского сектора в Казахстане и развитых постсоветских стран на примере Литвы и Польши, что обусловлено степенью влияния и большим удельным весом предпринимательства в экономиках этих стран.

Согласно сведениям Национальной палаты предпринимателей в 2024 году, отраженным в Национальном докладе о состоянии предпринимательской активности в Республике Казахстан, доля малого и среднего предпринимательства (МСП) возросла до 36,7 % в общем объеме валового внутреннего продукта [2].

Вместе с этим при обследовании сферы развития предпринимательства Европейской комиссией выявлено [3], что порядка 99 % от количества всех предприятий в европейской экономике являются малыми и средними предприятиями, которые по сути составляют крупнейший сегмент европейской экономики.

Как указано в отчете Глобального мониторинга предпринимательства [4] в мировой динамике прослеживается разрыв выживаемости в предпринимательском секторе, вызванный «цифровым разрывом», что обостряет вопросы преодоления дисбаланса путем упрощения доступа к финансовым источникам и развитие цифровых компетенций.

В ходе исследования цифровой фактор подтвердил свою значимость для развития предпринимательского сектора, которая особенно ярко проявилась в период пандемии.

Экзогенный шок, вызванный Covid-19, форсировал развитие правительствами стран элементов цифровизации и активизировал применение предпринимателями соответствующих инструментов, способствуя их ускоренной адаптации в условиях крайней неопределенности.

Постковидная адаптация предпринимательства посредством большего вовлечения цифровых инструментов и трансформации бизнес-процессов позволила выявить основные подходы по повышению готовности бизнеса к кризисным ситуациям.

В условиях пандемии данные подходы показали свою ценность в направлении повышения выживаемости бизнеса.

Обзор литературы

В контексте проведенного исследования, также немаловажны исследования зарубежных и отечественных авторов по аналогичной тематике, что позволяет учесть применяемые подходы в достижении релевантного сопоставимого анализа.

Так некоторыми зарубежными авторами подчеркивается особая роль цифровизации для малого и среднего предпринимательства (далее-МСП) в период пандемии, где исследователями [5] на примере малой выборки по компаниям проведены анализ интервью и внутренних документов. Это позволило выявить, что цифровые технологии позволяют МСП достичь «антихрупкости», где повысилась степень выживаемости и улучшения показателей за счет новых каналов маркетинга и сотрудничества.

По аналогичным вопросам другие авторы [6], опираясь на систематический обзор литературы и экспертный анализ, подтверждают тезис значимости цифровой инфраструктуры, отсутствие которой привело к самым тяжелым потерям для бизнеса в период пандемии.

В ходе исследования в промышленном секторе группой авторов Mourtzis и др. [7] путем литературного обзора и разработки концептуальной модели акцентировано внимание на переходе к Индустрии 4.0 как единственному способу сохранить бизнес в условиях локдауна.

Группой авторов Al-Qudah и другими, также отмечается, что установленное программное обеспечение не является ключевым фактором успешности компании, подчеркивая важность цифровых навыков и компетенций пользователей и сотрудников для качественной цифровой трансформации бизнеса, служа условием непрерывности бизнеса в современном мире [7; 8].

Это утверждение также корреспондирует с другими авторами [9], где в ходе разработки авторской модели поэтапной трансформации цифровизация признана витальной для конкурентоспособности, в том числе через цифровые компетенции.

В связи с чем, можно наблюдать переход от реактивной цифровизации к проактивной антихрупкости, где исследования доказывают,

что имплементация цифровых инструментов, компетенций и технологий позволят поддерживать рост даже в турбулентность [5; 7].

На примере польских предприятий, где в выборку вошли 136 компаний, проведены опросы, дескриптивная статистика и анализ стратегий цифровизации. Это позволило установить авторам [10], что уже порядка 72 % микропредприятий используют или внедряют цифровые технологии и 55,9 % отметили рост эффективности процессов после внедрения технологий.

В своей работе авторы Mishrif и Khan [11], обследовав 150 МСП в Омане, выявили сильную положительную корреляцию между внедрением технологий и эффективностью компаний ($r=0.65$), где локдаун ускорил использование технологий на 40 %.

Исследователи Sagala & Öri [12], проведя систематический обзор по 62 научным работам установили, что успешность внедрения цифровых технологий базируется на стратегии, организационной культуре и технологиях. И в данном случае для МСП эффективнее поэтапное внедрение чем радикальное.

При этом как полагают данные авторы [12] и поддерживают предыдущий тезис, цифровые технологии в своем роде критический фактор устойчивости, где технологии помогают стабилизировать шоки и быстрее адаптироваться к изменениям.

Проводя библиометрический анализ 376 статей из базы Web of Science, авторами [13] изучены технологии корпоративной устойчивости, к которым причислены IoT, Big Data и Blockchain, снижающие выбросы и оптимизирующие ресурсы, что коррелирует с целями устойчивого развития.

Систематический обзор литературы 262 научных статей, другими авторами [14] также приводится в качестве ключевого фактора выживания – цифровая трансформация, где посредством высокотехнологичного программного обеспечения можно преодолеть угрозы кибербезопасности и культурные барьеры.

Созвучно предыдущим тезисам, автор Hussain [15] обосновывает технологическую конвергенцию как основу автономных экосистем в условиях пандемии, влияющей на доступ к данным.

Эти подходы акцентируют вопрос важности следования МСП в ногу с глобальными трендами для устойчивого развития.

На этапе начала пандемии, технологии внедрялись бизнесом хаотично как фактор выживания [10], но современные реалии требуют интеграции цифровых технологий в долгосрочной перспективе и формирование гибкости МСП для быстрого перестраивания своих бизнес-процессов под воздействием внезапных шоков.

При этом как отмечают авторы важно придерживаться инкрементального подхода с переходом на внедрение высокотехнологичных решений и повышая цифровые компетенции, повышая степень готовности к кризисным обстоятельствам [12; 15].

Учитывая долю участия и степень влияния малого и среднего предпринимательства на экономику, в данной статье рассмотрено влияние динамики цифровых индексов на предпринимательскую активность в постковидный период в Казахстане и таких динамично развивающихся в цифровом контексте стран как Литва и Польша.

Результаты сравнительного анализа видится целесообразным рассматривать в призме имплементации релевантного опыта в Казахстане для стимулирования предпринимательской активности с учетом более детализированного анализа реакции предпринимательского сектора на те или иные цифровые инструменты.

Материалы и методы

Методом исследования выступил анализ сопоставимых первичных и вторичных данных, где использованы источники статистических данных Бюро национальной статистики РК (БНС РК), аналитической системы «Талдау» (Талдау), отчеты институтов развития, а также сведения Всемирного банка (ВБ), Европейской комиссии (ЕК), Организации объединенных наций (ООН) и Глобального мониторинга предпринимательства (ГМП).

Ввиду объективной дискретности статистического учета и различий в периодичности сбора данных по рассматриваемым периодам сгруппирована выборка, покрывающая наиболее сопоставимые годы для минимизации и статистических погрешностей, а также обусловленных спецификой публикации отраслевой отчетности статистических данных.

Примененные данные в информационно-эмпирической базе исследований охватывают период с 2019 по 2022 годы и позволяют обеспечить должный уровень репрезентативной выборки данных ковидного и постковидного периода, сопоставимости и исследования данных предпринимательской активности во взаимосвязи с цифровыми индексами.

В процессе исследования применены количественные и качественные методы, дескриптивный анализ, сравнительный кейс-стади по Казахстану, Литве и Польше.

Кроме этого, эконометрический инструментарий включает анализ временных рядов, корреляционный анализ для выявления общих трендов, а также построение табличных и графических визуализации с использованием программ Python и Excel по показателям: регистрация новых предприятий

в качестве основного исследуемого фактора, индекса «электронного правительства» и его декомпозированных составляющих.

Результаты и обсуждение

ООН характеризует индекс развития электронного правительства ООН (EGDI) как составной показатель, измеряющий готовность и способность органов государственного управления использовать ИКТ для предоставления государственных услуг [16].

Данный показатель формируется путем подсчета средневзвешенного показателя по трем основным составляющим: уровень оказания «онлайн-услуг», телекоммуникационная инфраструктура и человеческий капитал.

Учитывая периодичность публикации результатов оценивания по индексу развития «электронного правительства» раз в 2 года в данной выборке был применен перенос последнего наблюдаемого значения во избежание включения неverified сведений в 2015, 2017, 2019 и в 2021 годах.

Всемирный банк характеризует показатель количества регистрации новых предприятий как количество новых обществ с ограниченной ответственностью (или их эквивалентов), зарегистрированных в течение календарного года [17].

Вышеуказанные показатели в разрезе единиц измерения и источников сбора данных приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели, единицы измерения и источники

Показатель	Единица измерения	Источник сбора данных
Индекс «электронного правительства»	Относительные единицы от 0 до 1	ООН
Показатель регистрации новых предприятий	Количество предприятий	БНС, ВБ
Индекс онлайн-сервиса (OSI)	Относительные единицы от 0 до 1	ООН
Индекс телекоммуникационной инфраструктуры (ТИ)	Относительные единицы от 0 до 1	ООН
Индекс человеческого капитала (HCI)	Относительные единицы от 0 до 1	ООН

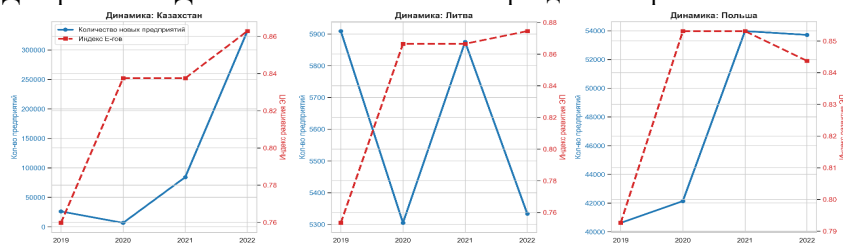
Для наглядного сопоставления данных по двум исследуемым показателям с 2019 по 2022 годы сгруппированы соответствующие сведения

в таблице 2 и на двойной оси графика индекса Е-гов и прироста новых предприятий (Диаграмма 1).

Таблица 2 – Динамика показателей - количество новых предприятий и индекс развития электронного правительства.

Страна	Количество новых предприятий				Индекс развития электронного правительства			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Казахстан	26086	6663	84176	331855	0,7597	0,8375	0,8375	0,8628
Литва	5909	5305	5875	5334	0,7534	0,8665	0,8665	0,8745
Польша	40617	42135	53979	53717	0,7926	0,8531	0,8531	0,8437

Диаграмма 1 – Двойная ось сопоставления трендов по странам



На диаграмме 1 мы можем наблюдать динамику агрегированного индекса развития «электронного правительства» вкупе с приростом новых предприятий, но более подробные сведения мы видим в разрезе декомпозированных показателей (OSI, TII, HSI) обзор по которым отражен далее в таблицах 3,4,5 [18].

Таблица 3 – Динамика индекса онлайн-сервисов

Страна	OSI			
	2019	2020	2021	2022
Казахстан	0,8681	0,9235	0,9235	0,9344
Литва	0,7986	0,8529	0,8529	0,8347
Польша	0,9306	0,8588	0,8588	0,7929

Таблица 4 – Динамика индекса телекоммуникационной инфраструктуры

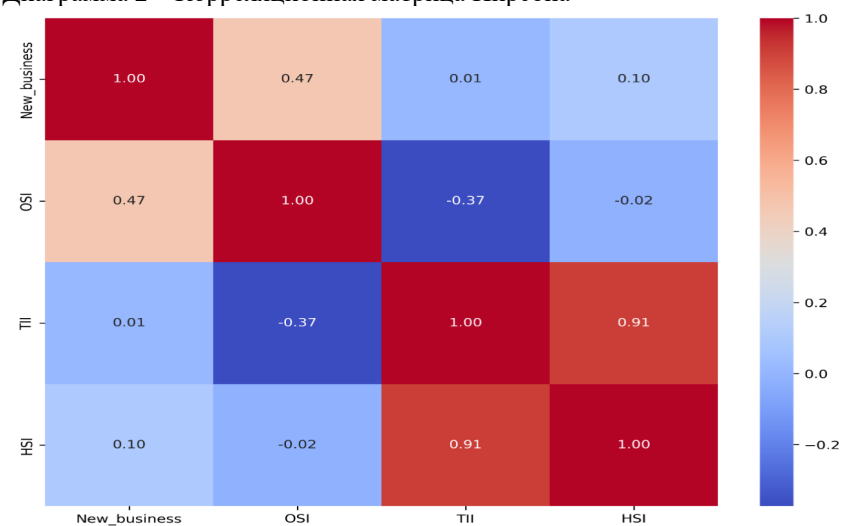
Страна	TII			
	2019	2020	2021	2022
Казахстан	0,5723	0,7024	0,7024	0,7520
Литва	0,6293	0,8249	0,8249	0,8636
Польша	0,5805	0,8005	0,8005	0,8348

Таблица 5 – Динамика индекса человеческого капитала

Страна	HSI			
	2019	2020	2021	2022
Казахстан	0,8388	0,8866	0,8866	0,9021
Литва	0,8323	0,9218	0,9218	0,9251
Польша	0,8668	0,9001	0,9001	0,9033

На Диаграмме 2 посредством HeatMap сформирована корреляционная матрица Пирсона по исследуемым странам в разрезе показателей OSI, TII и HSI по отношению к зависимой переменной «Количество регистрации новых предприятий» (New business).

Диаграмма 2 – Корреляционная матрица Пирсона



Из приведенных табличных данных в разрезе стран можно обнаружить значимость прироста цифровых индексов и в данной диаграмме особенно выделяется показатель индекса телекоммуникационной инфраструктуры (ТИ) с общим показателем по странам $r=0.91$.

В ходе проведения корреляционного анализа в разрезе стран взаимосвязи между показателями по регистрации новых предприятий по декомпозированным показателям Индекса «электронного правительства» (OSI, ТИ и НСИ) установлен следующий уровень их взаимосвязи по рассматриваемым странам:

Таблица 6 – Результаты корреляционной матрицы по каждой стране

Показатель	Казахстан	Литва	Польша
OSI	0.531076	-0.453195	-0.741709
ТИ	0.637709	-0.664407	0.690041
НСИ	0.607945	-0.622861	0.674975

Как следует из Таблицы 6 в Казахстане имеет место высокий уровень по всем показателям и наивысший наблюдается по индексу телекоммуникационной инфраструктуры (ТИ) $r=0.63$, что подтверждает существенную роль качественной связи и доступа к Интернету, то без чего онлайн сервисы и цифровые госуслуги для бизнеса не будут работать.

В свою очередь индекс человеческого капитала (НСИ) немного уступает ТИ и составил $r=0.60$, что указывает на важную роль цифровых компетенций и обусловлено широким спектром цифровых инструментов, профессиональными интерфейсами для пользователей.

Индекс онлайн сервисов (OSI) составляет $r=0.53$ и указывает на значимость автоматизации процедур для бизнеса в части упрощения таких процедур как регистрация юридического лица, подача налоговых и статистических отчетностей.

Так, по Казахстану расширение доступа к сети и техническая оснащенность страны максимально воздействовали в постковидный период на предпринимательскую активность для регистрации новых компаний.

При рассмотрении показателей Польши обнаружены контрастные результаты, где стимулирующие лидеры ТИ (0.690) и НСИ (0.674), подчеркивающие значимость и высокую роль телекоммуникационной инфраструктуры и человеческих компетенций.

При этом по показателю OSI (-0.741) выявлена сильная отрицательная корреляция, что возможно указывает на определенное усложнение

в процессах онлайн государственного управления и формирует цифровой барьер или дополнительную административную нагрузку.

Литва показывает высокий уровень цифровой зрелости и насыщения благоприятными цифровыми и инфраструктурными условиями, по оценке рейтинга Doing Business [19], где наибольшее (отрицательное) влияние показали: ТИ (-0.664) и НСИ (-0.622) и OSI (-0.453).

Из этого следует, что в Литве уровень цифровых индексов не является фактором, влияющим на прирост количества предприятий, а указывает на сложившуюся качественную трансформацию рынка и преобладание на рынке сильных игроков, активно использующих цифровое преимущество, что создает барьер для вхождения на рынок незрелых компаний.

В целом, детальный анализ динамики цифровых индексов в ковидный и постковидный периоды выявляет их неоднородность, что указывает на наличие цифрового разрыва между развивающегося типа экономики (Казахстан) и зрелого формата (Литва), где количественный показатель переходит в качественную оптимизацию рынка.

Декомпозиция индекса развития «электронного правительства» показала, что ключевым детерминантом предпринимательской активности в развивающихся странах (Казахстан, Польша) является индекс телекоммуникационной инфраструктуры (ТИ) вкупе с отрицательным трендом цифровых индексов (Литва), указывающих на достижение «порога цифрового пресыщения».

Наряду с построением корреляционной матрицы также проведен сравнительный анализ кейс-стади по среднему значению цифровых индексов в разрезе стран за равные промежутки доковидного и постковидного периода (динамика за четыре года) представленных в таблицах 7 и 8.

Таблица 7 – Сравнение среднего в разрезе стран в 2015 и в 2018 годах.

Страна	Индикатор	2015	2018	Абсолютный прирост	Темп роста в %
Литва	Регистрация новых предприятий	6184.00	6072.00	-112.00	-1.81
	OSI	0.76	0.80	0.04	5.65
	ТИ	0.57	0.63	0.06	10.46
	НСИ	0.86	0.83	-0.02	-2.73

Польша	Регистрация новых предприятий	40805.00	37281.00	-3524.00	-8.64
	OSI	0.54	0.93	0.39	71.29
	ТП	0.56	0.58	0.02	3.33
	HCI	0.84	0.87	0.03	3.24
Казахстан	Регистрация новых предприятий	0	37155		119.66
	OSI	0.75	0.87	0.12	16.06
	ТП	0.57	0.57	-0.00	-0.45
	HCI	0.86	0.84	-0.02	-2.68

В таблице 7 приведены данные доковидного периода за аналогичный промежуток в 4 года, как наиболее приближенный к исследуемому постковидному периоду и релевантный для сравнительного анализа.

Как следует из результата вычисления среднего в период 2015 и 2018 годов (таблица 7) наблюдается, что основные инфраструктурные показатели и человеческий капитал развивались инертно и оставались по большей части статичными, при этом индекс онлайн сервисов заметно возрос лишь в Польше (+71,3 %).

Предпринимательская активность в ходе динамики цифровых индексов имела скорее негативный тренд в Литве и Польше, а в Казахстане носила восстановительный характер после снижения динамики в 2015 году (отсутствие регистрации новых предприятий) [20].

Таблица 8 – Сравнение среднего в разрезе стран в 2019 и в 2022 годах.

Страна	Индикатор	2019	2022	Абсолютный прирост	Темп роста в %
Литва	Регистрация новых предприятий	5909,0	5334	-575	-9,73
	OSI	0.80	0.83	0.04	4.52
	ТП	0.63	0.86	0.23	37.23
	HCI	0.83	0.93	0.09	11.15

Польша	Регистрация новых предприятий	40617.00	53717.00	13100.00	32.25
	OSI	0.93	0.79	-0.14	-14.80
	ТП	0.58	0.83	0.25	43.81
	HCI	0.87	0.90	0.04	4.21
Казахстан	Регистрация новых предприятий	26086.00	331855.00	305769.00	1172.16
	OSI	0.87	0.93	0.07	7.64
	ТП	0.57	0.75	0.18	31.40
	HCI	0.84	0.90	0.06	7.55

В отличие от средних показателей в 2015 и 2018 года, в постпандемный период наблюдается преодоление стагнации показателей ТП и HSI, которые на постковидном этапе показали заметный прирост обусловленный вынужденным освоением цифровых технологий и навыков.

Так из сравнительного анализа усредненного прироста цифровых индексов с 2019-2022 годы за исследуемый доковидный и постковидный период следует наступление фазы скоростной цифровой динамики.

По Казахстану наблюдается значительный прирост более чем в 12 раз новых предприятий с 2019 к 2022 году на уровне 1172.16 % с сопутствующим увеличением цифровых индексов OSI = 7.64 %, ТП = 31.40 % и HCI = 7.55 %.

Это подтверждает корреляционную значимость цифровых индексов для обеспечения масштабной доступности для регистрации предприятий, где цифровизация выступила в качестве модератора, выводя в легальное поле большее количество предпринимателей.

В Польше наблюдается прирост предпринимательской активности на уровне 32,25 % и аналогичный рост индекса телекоммуникационной инфраструктуры (ТП) на 43,81% и человеческого капитала (HCI) на 4,21 %.

При этом отрицательная динамика OSI на -14,8 % показывает на неперспективное влияние данного индекса, так как бизнес продолжал расти, а более значимое влияние драйвера ТП доказывает, что для предпринимательства важнее качество инфраструктуры чем онлайн управление государством.

Модель Литвы демонстрирует отрицательную динамику по показателю регистрация бизнеса -9.73 % и положительный цифровой прогресс, где имеет место высокий рост инфраструктуры 37.23 % и человеческого капитала 11.15 %, незначительный рост OSI 4,52 %. Это указывает на эффект «насыщения»,

где предпринимательский сектор демонстрирует переход к качественному развитию и эффективности.

Учитывая изложенное, имеет место нелинейность влияния цифровизации и господдержки в зависимости от уровня развитости экономики.

Данный сравнительный анализ доковидной и постковидной динамики цифровых индексов подтверждает тезис о том, что ситуация вызванная пандемией выступила ключевым триггером для активизации прироста цифровизации и предпринимательской активности для Казахстана и Польши.

Так, на примере исследуемых стран, в период ковидной и постковидной ситуации по развивающимся странам фактор цифровизации оказал стимулирующее действие на предпринимательство, но при достижении высокого порога оцифровки сервисов для бизнеса этот фактор может не играть заметную роль и быть направлен больше на оптимизацию и вытеснение неэффективных бизнес-игроков.

Выводы

Проведенный сравнительный анализ цифровых индексов и динамики развития предпринимательства в Казахстане, Литве и Польшей выявил ряд ключевых тенденций, вызванных постковидной адаптацией.

Пандемия Covid-19 выступила мощным катализатором цифровизации всех сфер экономики, в том числе предпринимательства, для которого стало условием выживаемости.

Синергия усилий государства и бизнеса по активизации применения цифровых инструментов позволило существенно снизить административные и технические барьеры для входа на рынок.

Так, на примере Казахстана и Польши обнаружена самая сильная линейная взаимосвязь показателя предпринимательской активности с приростом индекса телекоммуникационной инфраструктуры, что указывает на важность доступности технологических возможностей и интернета (Таблица 7), при этом второстепенными по уровню прироста выступили индексы онлайн-сервисов и человеческого капитала.

Вместе с этим в Литве установлены признаки высокого уровня цифровой зрелости что следует из анализа динамики индекса развития электронного правительства (Таблица 2) и достижения лидерской позиции по данному показателю в 2024 году до 0,9110 [18].

При этом, Казахстан и Польша вышли на роли догоняющих (Таблица 2) с уровнем индекса развития электронного правительства 0,9009 и 0,8648 соответственно [18] и потенциал предпринимательской активности выявил прямую линейную связь с уровнем цифровых индексов.

В частности, по Казахстану по всем цифровым индексам установлен высокий уровень корреляции (Таблица 6) и наивысший наблюдается по индексу телекоммуникационной инфраструктуры (ТИ) $r=0.63$, что подтверждает важную роль качественной связи и доступа к Интернету для МСП, то без чего онлайн сервисы и цифровые госуслуги для бизнеса не будут работать.

Проводя данное исследование, ставилась цель сопоставить опыт Казахстана и европейских государств Литвы и Польши в части влияния динамики цифровых индексов на предпринимательскую активность и их постковидную адаптацию.

Предполагалось обнаружить прямую связь между темпами роста цифровых индексов и количественным ростом МСП этих стран, которая нашла подтверждение по итогам анализа Казахстана и Польши, где пандемия выступила катализатором цифровой трансформации.

В целом, в постковидный период, цифровые индексы в страновом масштабе подтвердили свою роль как инструменты прогнозирования устойчивости и активности бизнеса, где успех напрямую измеряется способностью развивать и применять цифровые подходы.

На примере Казахстана, пандемийный период 2019-2022 годов стал этапом вынужденной интенсификации и ограничения, введенные в стране, стали катализатором предпринимательской активности, а цифровизация – средой, снявшей административные барьеры.

Подводя итог, можно сказать, что опыт постковидного периода показателен в части эффективности цифровизации и важности для Казахстана цифровизации сервисов для бизнеса, но с ожиданием в возможной перспективе снижения его степени влияния при достижении более качественной структуры бизнес-сектора по примеру Литвы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 НПП «Атамекен». Доклад о состоянии предпринимательской активности в Республике Казахстан. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://atameken.kz> (Дата обращения : 10.02.2026).

2 Publications Office of the European Union. Annual Report on European SMEs 2024/2025 : SME performance review. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://publications.jrc.ec.europa.eu> (Дата обращения : 27.01.2026).

3 GEM Global. GEM 2025/2026 Global Report : From Uncertainty to Opportunity. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gemconsortium.org> (Дата обращения : 02.02.2026).

4 **Corvello, V. et al.** Thrive during a crisis : the role of digital technologies in fostering antifragility in small and medium-sized enterprises // J. Ambient Intell. Humaniz. Comput. Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. – 2023. – Т. 14, – № 11. – P. 14681–14693.

5 **Bai, C., Quayson, M., Sarkis, J.** COVID-19 pandemic digitization lessons for sustainable development of micro-and small-enterprises // Sustain. Prod. Consum. Elsevier. – 2021. – Т. 27. – P. 1989–2001.

6 **Mourtzis, D. et al.** A Conceptual Framework for Industrial Digital Transformation in the COVID-19 Pandemic Era // Procedia CIRP. Elsevier B. V. – 2022. – Т. 112. – P. 45–50.

7 **Li, S. et al.** Exploring the effect of digital transformation on Firms innovation performance // Journal of Innovation & Knowledge. Elsevier. – 2023. – Т. 8. – № 1. – P. 100317.

8 **Al-Qudah, A. A. et al.** Mobile payment adoption in the time of the COVID-19 pandemic // Electronic Commerce Research. Springer. – 2024. – Т. 24. – № 1. – P. 427–451.

9 **Пошибаев, А. Ю.** Влияние цифровых технологий на эффективность деятельности организации // Вестник Евразийской науки. 2024. №1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esj.today> (Дата обращения: 15.02.2026).

10 **Paweloszek, I., Wieczorkowski, J., Czarnacka-Chrobot, B.** Digital Transformation of Polish micro-enterprises : Lessons from the COVID-19 Era // Procedia Computer Science. Elsevier B.V. – 2023. – Т. 225. – P. 1572–1581.

11 **Mishrif, A., Khan, A.** Technology adoption as survival strategy for small and medium enterprises during COVID-19 // J. Innov. Entrep. Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. – 2023. – Т. 12. – № 1.

12 **Sagala, G. H., Őri, D.** Toward SMEs digital transformation success : a systematic literature review // Information Systems and e-Business Management. Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. – 2024. – Т. 22. – № 4. – P. 667–719.

13 **Alshdaifat, S. M. et al.** The Role of Digital Technologies in Corporate Sustainability : A Bibliometric Review and Future Research Agenda // Journal of Risk and Financial Management. MDPI. – 2024. – Т. 17. – № 11.

14 **Yaqub, M. Z., Alsabban, A.** Industry-4.0-Enabled Digital Transformation : Prospects, Instruments, Challenges, and Implications for Business Strategies // Sustainability (Switzerland). MDPI. – 2023. – Т. 15. – № 11.

15 **Hussain, Z.** Paradigm of technological convergence and digital transformation : The challenges of CH sectors in the global COVID-19 pandemic

and commencing resilience-based structure for the post-COVID-19 era // Digital Applications in Archaeology and Cultural Heritage. Elsevier Ltd. – 2021. – Т. 21.

16 The United Nations. E-Government Knowledgebase. Glossary. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://publicadministration.un.org> (Дата обращения : 03.04.2026).

17 World Bank Group. New businesses registered. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://data.worldbank.org> (Дата обращения : 04.04.2026).

18 The United Nations. E-Government Knowledgebase. E-Government Development Index. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://publicadministration.un.org> (Дата обращения : 04.04.2026).

19 World Bank. Doing Business. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://archive.doingbusiness.org> (Дата обращения : 13.04.2026).

20 БНС АСПИР. Количество зарегистрированных субъектов малого и среднего предпринимательства 2005-2024. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://stat.gov.kz> (Дата обращения: 12.04.2026).

REFERENCES

1 «Atameken» National Chamber of Entrepreneurs. Doklad o sostoyanii predprinimatelskoy aktivnosti v Respublike Kazakhstan [Report on the state of entrepreneurial activity in the Republic of Kazakhstan]. Atameken.kz, 2026. [Electronic resource]. – Available at: <https://atameken.kz> (Accessed : 10.02.2026).

2 Publications Office of the European Union. Annual Report on European SMEs 2024/2025 : SME performance review. [Electronic resource]. – Available at: <https://publications.jrc.ec.europa.eu> (Accessed : 27.01.2026).

3 GEM Global. GEM 2025/2026 Global Report : From Uncertainty to Opportunity. [Electronic resource]. – Available at: <https://www.gemconsortium.org> (Accessed: 02.02.2026).

4 **Corvello, V. et al.** Thrive during a crisis : the role of digital technologies in fostering antifragility in small and medium-sized enterprises. J. Ambient Intell. Humaniz. Comput. – 2023. – Vol. 14. – No. 11. – P. 14681–14693.

5 **Bai, C., Quayson, M., Sarkis, J.** COVID-19 pandemic digitization lessons for sustainable development of micro-and small-enterprises. Sustain. Prod. Consum. – 2021. – Vol. 27. – P. 1989–2001.

6 **Mourtzis, D. et al.** A Conceptual Framework for Industrial Digital Transformation in the COVID-19 Pandemic Era. Procedia CIRP. – 2022. – Vol. 112. – P. 45–50.

7 **Li, S. et al.** Exploring the effect of digital transformation on Firms innovation performance. Journal of Innovation & Knowledge. – 2023. – Vol. 8. – No. 1. – P. 100317.

8 **Al-Qudah, A. A. et al.** Mobile payment adoption in the time of the COVID-19 pandemic. Electronic Commerce Research. – 2024. – Vol. 24. – No. 1. – P. 427–451.

9 **Poshibaev, A. Yu.** Vliyanie tsifrovyykh tekhnologiy na effektivnost deyatelnosti organizatsii [The impact of digital technologies on organizational performance]. Vestnik Evraziyskoy nauki. – 2024. [Electronic resource]. – Available at: <https://esj.today> (Accessed : 15.02.2026).

10 **Paweloszek, I., Wiczorkowski, J., Czarnacka-Chrobot, B.** Digital Transformation of Polish micro-enterprises : Lessons from the COVID-19 Era. Procedia Computer Science. – 2023. – Vol. 225. – P. 1572–1581.

11 **Mishrif, A., Khan, A.** Technology adoption as survival strategy for small and medium enterprises during COVID-19. J. Innov. Entrep. – 2023. – Vol. 12. – No. 1.

12 **Sagala, G. H., Ori, D.** Toward SMEs digital transformation success : a systematic literature review. Information Systems and e-Business Management. – 2024. – Vol. 22. – No. 4. – P. 667–719.

13 **Alshdaifat, S. M. et al.** The Role of Digital Technologies in Corporate Sustainability : A Bibliometric Review and Future Research Agenda. Journal of Risk and Financial Management. – 2024. – Vol. 17. – No. 11.

14 **Yaqub, M. Z., Alsabban, A.** Industry-4.0-Enabled Digital Transformation : Prospects, Instruments, Challenges, and Implications for Business Strategies. Sustainability (Switzerland). – 2023. – Vol. 15. – No. 11.

15 **Hussain, Z.** Paradigm of technological convergence and digital transformation : The challenges of CH sectors in the global COVID-19 pandemic and commencing resilience-based structure for the post-COVID-19 era. Digital Applications in Archaeology and Cultural Heritage. – 2021. – Vol. 21.

16 The United Nations. E-Government Knowledgebase. Glossary. [Electronic resource]. – Available at: <https://publicadministration.un.org> (Accessed: 03.04.2026).

17 World Bank Group. New businesses registered. [Electronic resource]. – Available at: <https://data.worldbank.org> (Accessed: 04.04.2026).

18 The United Nations. E-Government Knowledgebase. E-Government Development Index. [Electronic resource]. – Available at: <https://publicadministration.un.org> (Accessed: 04.04.2026).

19 World Bank. Doing Business. [Electronic resource]. – Available at: <https://archive.doingbusiness.org> (Accessed: 13.04.2026).

20 BNS ASPIR. Kolichestvo zaregistrovannykh subektov malogo i srednego predprinimatelstva 2005-2024 [Number of registered small and medium-sized enterprises 2005-2024]. Stat.gov.kz, 2026. [Electronic resource]. – Available at: <https://stat.gov.kz> (Accessed: 12.04.2026).

Поступило в редакцию 20.04.26.

Поступило с исправлениями 27.04.26.

Принято в печать 15.08.26.

*А. К. Алимханова¹, М. Б. Қадырова²

^{1,2}Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы

Мемлекеттік басқару академиясы,

Қазақстан Республикасы, Астана қ.

20.04.26 ж. баспаға түсті.

27.04.26 ж. түзетулерімен түсті.

15.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды

ЦИФРЛЫҚ ИНДЕКСТЕР ЖӘНЕ КӘСІПКЕРЛІКТІ КОВИДТЕН КЕЙІНГІ БЕЙІМДЕУ: ЕЛДЕР АРАЛЫҚ САЛЫСТЫРМАЛЫ ТАЛДАУ

Бұл мақала цифрлық индекстердің тенденцияларын талдайды, мысал ретінде 2019–2022 жылдар аралығында Қазақстанда, Литвада және Польшада шағын және орта кәсіпорындардың COVID-тен кейінгі бейімделуін қарастырады.

Мәтін Қазақстандағы Ұлттық статистика бюросы мен «Taldau» платформасы, Дүниежүзілік банк, Біріккен Ұлттар Ұйымы, Еуропалық комиссия, Ұлттық кәсіпкерлер палатасы және Global Entrepreneurship Monitor ұсынған ақпарат пен есептер негізіндегі зерттеу деректерін ұсынады.

Зерттеу эмпирикалық және аралас әдістерді қолданылып, ғылыми әдебиет пен тиісті құжаттардың сапалық талдауын мен сандық статистикалық талдаумен біріктірді; көрсеткіштер динамикасының корреляциялық және сипаттамалық талдаулары жүргізіліп, 2019-2022 жылдар аралығындағы Қазақстанда, Литвада және Польшада кестелік және графиктік көрсеткіштер дайындалды.

COVID-тен кейінгі кезеңдегі цифрлық индекстер динамикасы мен кәсіпкерлік белсенділік деңгейлерінің салыстырмалы талдауы жүргізіліп, COVID-ке дейінгі кезеңнің сәйкес орташа көрсеткіштері

есептелді; сонымен қатар «электрондық үкімет» даму индексінің декомпозицияланған көрсеткіштерінің бизнес динамикасына әсері зерттелді: онлайн қызметтер, телекоммуникациялық инфрақұрылым және адам капиталы индекстері.

Осы мақаланың негізгі мақсаты – зерттеуге негізделген және қарастырылып отырған елдерде пандемия салдарынан туындаған цифрлық даму мен кәсіпкерлік сектордың даму қарқынын зерттеп, алынған тиісті сабақтарды Қазақстанда қолдануға бағытталған.

Кілтті сөздер: цифрлық индекстер, бизнес, ковидтен кейінгі бейімдеу, цифрлық трансформация, елдер аралық талдау.

*A. K. Alimhanova¹, M. B. Kadyrova²

^{1,2}Academy of Public Administration
under the President of the Republic of Kazakhstan,
Republic of Kazakhstan, Astana.

Received 20.04.26.

Received in revised form 27.04.26.

Accepted for publication 15.08.26.

DIGITAL INDICES AND POST-COVID ENTREPRENEURIAL ADAPTATION: A CROSS-COUNTRY COMPARATIVE ANALYSIS

This article analyzes trends in digital indices, using the post-COVID adaptation of small and medium-sized enterprises in Kazakhstan, Lithuania, and Poland from 2019 to 2022 as a case study.

The article presents research data based on information and reports from the National Statistics Bureau of Kazakhstan, the «Taldau» platform, the World Bank, the United Nations, the European Commission, the National Chamber of Entrepreneurs, and the Global Entrepreneurship Monitor.

An empirical approach was used in the study, a combined approach was adopted, combining a qualitative analysis of the scientific literature and relevant documents with a quantitative statistical analysis, correlation and descriptive analyses of the dynamics of the indicators were conducted, and tabular and graphical visualizations were created for Kazakhstan, Lithuania, and Poland from 2019 to 2022.

A comparative analysis was conducted of the dynamics of digital indices in the post-COVID period and the rates of entrepreneurial activity,

along with a calculation of the average for the corresponding period in the pre-COVID era. Additionally, the study examined the extent to which the decomposed indicators of the «E-Government Development Index»– indices of online services, telecommunications infrastructure, and human capital.

The main objective of the article is research-oriented and aims to study the rates of development of digitalization and the entrepreneurial sector caused by the pandemic in the countries under consideration. with a view to applying relevant lessons learned in Kazakhstan.

Keywords: digital indices, business, post-COVID adaptation, digital transformation, cross-country analysis.

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/82-100>

***Г. К. Амирова¹, Н. А. Баранова², О. В. Мишулина³,
Н. С. Горелова⁴, М. У. Уажанов⁵**

^{1,5}Медицинский университет Астана,
Республика Казахстан, г. Астана;

^{2,3,4}Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский
государственный университет»,
Республика Казахстан, г. Костанай.

¹ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7858-497X>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0610-7565>

³ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1953-8842>

⁴ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7179-3456>

⁵ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7075-3716>

*e-mail: gulnur8383@mail.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА

В статье исследуются направления совершенствования менеджмента здравоохранения Республики Казахстан в условиях постпандемийного восстановления, цифровой трансформации и усиления требований к результативности государственного управления. Цель исследования состоит в обосновании проектного подхода как инструмента повышения согласованности реформ, управляемости изменений и измеримости результатов в медицинских организациях. Теоретическая основа работы включает современные представления о менеджменте в здравоохранении, цифровой трансформации, организационной зрелости и проектном управлении. Особое внимание уделено научной полемике между подходами, связывающими эффективность отрасли преимущественно с ростом финансирования и цифровизацией, и позициями, рассматривающими качество управленческой архитектуры как главный фактор устойчивости системы. Эмпирическую базу составили официальные статистические данные Республики Казахстан, нормативно-

правовые акты и материалы по реализации цифровой экосистемы E-Densaulыq и модернизации сельского здравоохранения. В ходе анализа установлено, что положительная динамика ожидаемой продолжительности жизни и расширение финансового контура отрасли не устраняют автоматически проблему эффективности, поскольку сопровождаются ростом расходной нагрузки, управленческой фрагментацией и неоднородностью проектных компетенций. По результатам исследования обоснована необходимость институционализации проектного подхода через создание отраслевого проектного офиса, внедрение единой системы KPI и мониторинга, развитие цифровых и управленческих компетенций руководителей, а также интеграцию кадровых, инфраструктурных и информационных решений в единую логику реформ.

Ключевые слова: здравоохранение, менеджмент, проектный подход, цифровизация, статистический анализ, KPI, медицинская организация, Казахстан.

Введение

Современный этап развития системы здравоохранения Республики Казахстан характеризуется усложнением требований к качеству управления медицинскими организациями. Кадровый дефицит, территориальная неравномерность доступности медицинской помощи, рост ожиданий населения, цифровая трансформация отрасли и необходимость рационального использования государственных ресурсов формируют новую управленческую реальность, в которой менеджмент здравоохранения приобретает системообразующее значение. В этих условиях результативность функционирования медицинских организаций определяется не только объемом ресурсов, но и способностью управленческой системы обеспечивать координацию, адаптацию и согласованность решений.

В научной литературе отсутствует полное единство в оценке факторов, определяющих устойчивость здравоохранения. Одни исследователи связывают модернизацию отрасли, прежде всего с ростом финансирования, расширением инфраструктуры и внедрением цифровых решений, другие подчеркивают, что ресурсные и технологические преобразования не гарантируют повышения качества медицинской помощи без изменения управленческой логики и формирования единой системы оценки результатов. В этой связи особую актуальность приобретает проектный подход, рассматриваемый как инструмент повышения управляемости реформ

и измеримости результатов, однако его эффективность зависит от степени интеграции в общую систему управления здравоохранением.

Научная и практическая проблема исследования состоит в том, что отраслевые преобразования нередко развиваются неравномерно и не всегда объединяются в единую управленческую логику. Это приводит к рассогласованию между стратегическими целями и практикой их реализации на уровне медицинских организаций. В связи с этим возникает необходимость в обосновании таких теоретических и прикладных подходов, которые позволят рассматривать проектный подход как основу формирования более целостной, адаптивной и результативной модели менеджмента здравоохранения в Республике Казахстан.

Материалы и методы

Эмпирическую базу исследования составили официальные данные Бюро национальной статистики Республики Казахстан, материалы Министерства здравоохранения Республики Казахстан и действующие нормативно-правовые акты, регулирующие развитие системы здравоохранения и проектного управления.

В исследовании использованы методы контент-анализа, сравнительного и системного анализа, экономико-статистического анализа, графической интерпретации данных и экспертного обобщения. Статистический блок охватывал показатели ожидаемой продолжительности жизни, доходов и расходов организаций здравоохранения, кадрового и инфраструктурного обеспечения отрасли. Для интерпретации результатов применялся проектно-ориентированный подход, позволяющий соотнести количественные изменения с качеством управленческих решений.

Период исследования охватывает 2021–2025 гг., что позволяет оценить тенденции постпандемийного восстановления и современного этапа реформ. Обработка данных выполнена на основе открытых официальных источников с последующим агрегированием результатов в таблицы и диаграммы.

Методическая логика исследования включала систематизацию теоретических подходов к менеджменту в здравоохранении и проектному управлению, сбор и сопоставление статистических данных, расчет производных показателей и формулирование практических рекомендаций. При этом использовались методы анализа динамических рядов, относительных и средних величин. Для оценки финансовой устойчивости был рассчитан коэффициент покрытия расходов доходами, для характеристики инфраструктурных изменений – доля реализованных объектов модернизации сельского здравоохранения, для оценки кадрового масштаба системы – условное соотношение численности врачей и больничных организаций. Это

позволило обеспечить более доказательную и системную интерпретацию полученных результатов.

Результаты и обсуждение

Теоретический анализ современных исследований показывает, что специфика менеджмента в здравоохранении определяется высокой социальной ценой управленческой ошибки, возрастающей сложностью координации клинических, организационных и цифровых процессов, а также усилением роли пациента как активного участника медицинского взаимодействия. В этих условиях центр управленческого внимания смещается от локального контроля операций к системному управлению изменениями, качеством медицинской помощи, кадровой устойчивостью и цифровой интеграцией процессов. Современные подходы подчеркивают, что эффективный менеджмент здравоохранения должен строиться на принципах пациентоориентированности, межуровневой координации, цифровой совместимости и доказательной оценки результатов [1; 2; 3; 4].

Вместе с тем в научной литературе отсутствует полное единство в оценке того, какие именно инструменты должны рассматриваться в качестве ключевых для модернизации управления в здравоохранении. Часть исследователей связывает повышение эффективности отрасли прежде всего с цифровой трансформацией, полагая, что внедрение информационных систем, электронных медицинских записей и платформенных решений само по себе повышает прозрачность процессов и ускоряет принятие решений [5; 6]. Однако другая группа авторов обоснованно указывает, что цифровизация без изменения организационной логики управления, подготовки кадров и согласования регламентов часто не устраняет, а воспроизводит уже существующие разрывы в новой технологической форме [7]. Следовательно, представляется методологически недостаточным трактовать цифровизацию как автономный источник эффективности вне более широкой управленческой архитектуры.

Аналогичная полемика наблюдается и в отношении проектного подхода. С одной стороны, проектное управление рассматривается как один из наиболее перспективных инструментов повышения управляемости реформ, поскольку оно обеспечивает декомпозицию стратегических целей на измеримые этапы, позволяет синхронизировать ресурсы, сроки, риски и ответственность исполнителей, а также создает основу для сопоставимости результатов между различными уровнями системы. С другой стороны, в ряде исследований подчеркивается, что чрезмерная проектная формализация в социально сложных сферах может усиливать отчетную нагрузку, бюрократизацию и ориентацию на процедурное выполнение мероприятий в ущерб содержательному качеству результата [6; 8]. В этой связи более

обоснованной представляется промежуточная позиция: проектный подход эффективен не как универсальное решение сам по себе, а как инструмент, встроенный в систему институциональной координации, единых критериев оценки и управленческой зрелости организаций.

Исходя из этого, авторская позиция состоит в том, что для здравоохранения Республики Казахстан проектный подход и цифровизация должны рассматриваться не как самостоятельные и самодостаточные механизмы реформ, а как элементы более широкой модели управленческой зрелости. Иными словами, результативность реформ определяется не отдельным фактом внедрения цифровой системы или запуска отраслевого проекта, а степенью согласованности кадровых, финансовых, инфраструктурных и информационных решений [9; 10]. Данная методологическая установка позволяет перейти от формального описания статистики к ее содержательной интерпретации с точки зрения качества управления.

Указанная дискуссия имеет не только теоретическое, но и прикладное значение. Если исходить из предположения, что рост финансирования, цифровизация и инфраструктурное обновление автоматически ведут к повышению качества системы, то статистические показатели должны были бы демонстрировать прямую и однозначную зависимость между вложенными ресурсами и итоговыми результатами. Однако если принять более критическую точку зрения, согласно которой между ресурсным расширением и фактической результативностью существует сложный управленческий посредник, то статистические данные следует интерпретировать не только в логике количественного роста, но и в логике организационной эффективности. Именно поэтому далее представленные показатели рассматриваются не как самоочевидное подтверждение успешности реформ, а как эмпирическая база для оценки того, насколько ресурсные и проектные изменения действительно трансформируются в устойчивый результат.

Для перехода от теоретической постановки вопроса к оценке фактических результатов развития отрасли целесообразно обратиться к динамике одного из наиболее обобщающих индикаторов – ожидаемой продолжительности жизни населения (таблица 1) [11]. Этот показатель не исчерпывает всей полноты оценки системы здравоохранения, однако позволяет зафиксировать суммарный эффект демографических, профилактических, лечебных и организационных изменений.

Таблица 1 – Динамика ожидаемой продолжительности жизни в Казахстане

Год	Показатель, лет	Абсолютное изменение к предыдущему году	Темп роста, %
2022	74,44	-	-
2023	75,09	+0.65	0,87
2024	75,44	+0.35	0,47
2025	75,97	+0.53	0,70

Данные таблицы 1 демонстрируют устойчивую положительную динамику: за 2022–2025 гг. ожидаемая продолжительность жизни увеличилась на 1,53 года [11]. На первый взгляд такой результат может быть интерпретирован как прямое подтверждение повышения эффективности системы здравоохранения. Однако подобная трактовка представляется чрезмерно упрощенной, поскольку данный показатель зависит не только от качества медицинской помощи, но и от более широкого круга факторов – эпидемиологической ситуации, демографической структуры населения, уровня доходов, образа жизни и доступности профилактики. Следовательно, рост ожидаемой продолжительности жизни не может рассматриваться как единственное или исчерпывающее доказательство успешности управленческих решений.

Вместе с тем недооценивать данный индикатор также было бы методологически неверно. В условиях постпандемийного восстановления положительная динамика продолжительности жизни свидетельствует о стабилизации системы и косвенно отражает накопительный эффект организационных и лечебно-профилактических мер. Более того, поэтапный характер роста – от 74,44 лет в 2022 г. до 75,97 лет в 2025 г. – показывает, что значимые изменения в отрасли формируются не мгновенно, а в результате последовательной и длительной реализации мер. Это позволяет сделать вывод о том, что управление в здравоохранении требует долгосрочного горизонта планирования и не может оцениваться исключительно в рамках краткосрочных бюджетных циклов.

Следующим значимым блоком анализа выступает финансовый контур системы, поскольку именно через соотношение доходов и расходов проявляется устойчивость текущей модели функционирования организаций здравоохранения. Для наглядного сопоставления соответствующих тенденций обратимся к данным рисунка 1.

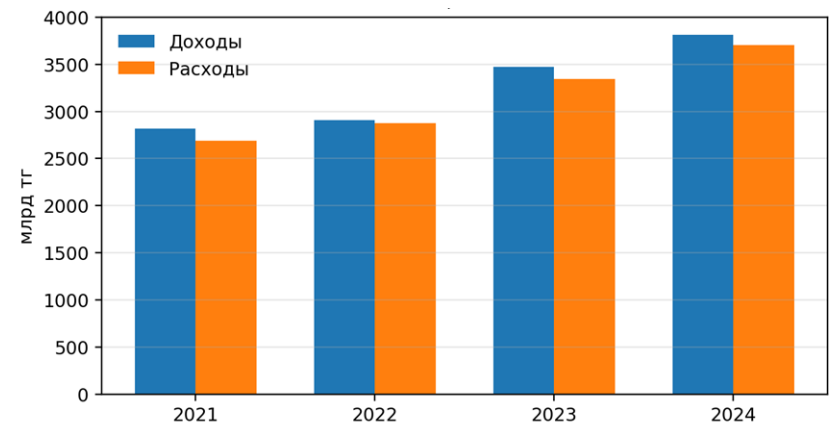


Рисунок 1 – Доходы и расходы организаций здравоохранения Казахстана за 2021–2024 гг. [12]

Рисунок 1 отражает динамику доходов и расходов организаций здравоохранения Казахстана в 2021–2024 гг. и показывает устойчивый рост обоих показателей на протяжении всего рассматриваемого периода [12]. При этом доходы во все годы превышают расходы, что свидетельствует о сохранении положительного финансового баланса. В формально-статистическом плане это позволяет говорить о наличии определенного запаса устойчивости финансового контура отрасли.

Однако более глубокая интерпретация данных позволяет поставить под сомнение упрощенную позицию, согласно которой само увеличение объемов финансирования автоматически означает укрепление системы. Наиболее умеренные изменения наблюдаются в 2021–2022 гг., когда рост доходов и расходов носит сдержанный характер, а разрыв между ними минимален. Это указывает на повышенную чувствительность финансового контура отрасли в данный период. Начиная с 2023 г. фиксируется более выраженное увеличение обоих показателей, что связано с расширением масштабов финансирования, ростом стоимости медицинских услуг, ресурсов и организационных затрат. Однако сопоставимость темпов роста доходов и расходов означает, что расширение ресурсной базы сопровождается одновременным усилением расходной нагрузки.

С научной точки зрения это важно, поскольку позволяет вступить в полемику с распространенным тезисом о достаточности ресурсного расширения как условия модернизации здравоохранения. Представленные

данные показывают, что увеличение финансирования само по себе не устраняет автоматически проблему эффективности, а в ряде случаев лишь расширяет масштаб уже существующих организационных противоречий. Следовательно, положительная динамика доходов не должна интерпретироваться как безусловный индикатор укрепления системы. Напротив, она подтверждает необходимость усиления проектного и финансового менеджмента, направленного не только на распределение средств, но и на повышение их управленческой отдачи.

Для раскрытия организационного и проектного масштаба отрасли необходимо сопоставить кадровые, инфраструктурные и цифровые параметры, определяющие фактическую сложность управления системой здравоохранения (таблица 2) [13; 14; 15; 16].

Таблица 2 – Отдельные статистические и проектные характеристики системы здравоохранения

Показатель / проект	Период	Значение	Управленческая интерпретация
Численность врачей всех специальностей	2024	83 379 человек	Рост нагрузки требует системного управления персоналом, обучения и мотивации [8].
Больничные организации	2024	830 единиц	Необходима унификация проектных практик и координация инфраструктурных решений [8].
e-Densaulыq	2025	Интеграция 17 ИС в 6 ключевых компонентов	Снижение фрагментарности данных и повышение управляемости цифрового контура [9].
Модернизация сельского здравоохранения	2023-2025	540 объектов построено, 115 - в плане до конца 2025 г.	Требуется портфельный контроль сроков, качества и кадрового наполнения [10].

Данные таблицы 2 позволяют сделать вывод о высокой многокомпонентности отраслевого управления. По официальным данным, в Казахстане в 2024 году действовало 830 больничных организаций и работало 83 379 врачей всех специальностей, что само по себе требует стандартизированной

координации и сопоставимых управленческих подходов [13]. Одновременно реализуются цифровые и инфраструктурные инициативы: архитектура e-Densauyluq предполагает интеграцию 17 информационных систем в 6 ключевых компонентов [14], а в рамках модернизации сельского здравоохранения уже построено 540 объектов при наличии еще 115 объектов, запланированных к завершению до конца 2025 г. [15; 16].

На данном этапе возникает принципиальный дискуссионный вопрос: следует ли рассматривать масштаб системы как ее очевидное преимущество или, напротив, как фактор усиления управленческой сложности. С одной стороны, крупный кадровый и инфраструктурный контур действительно расширяет возможности отрасли, создает базу для охвата населения и повышает потенциал институционального развития. С другой стороны, именно масштаб системы усиливает транзакционные издержки координации, повышает вероятность рассогласования решений и делает более уязвимыми связи между различными уровнями управления. Поэтому представляется более корректным рассматривать масштаб здравоохранения Казахстана как амбивалентный ресурс: он способен стать источником эффективности лишь при наличии зрелых механизмов координации, единой методологии проектного сопровождения и стандартизированных индикаторов оценки.

Иными словами, данные таблицы 2 позволяют утверждать, что ключевой проблемой выступает уже не запуск отдельных инициатив, а их интеграция в единую программу изменений. Без согласования кадрового наполнения, цифровой совместимости, инфраструктурной готовности и управленческих регламентов существует риск того, что отдельные проекты будут реализованы формально, но не приведут к сопоставимому повышению качества медицинской помощи.

Логическим продолжением выявленных ограничений являются предложения по совершенствованию менеджмента, ориентированные на повышение связности реформ и институционализацию проектного подхода (таблица 3).

Таблица 3 – Предложения по совершенствованию менеджмента здравоохранения Казахстана

Направление	Текущая проблема	Предлагаемое решение	Ожидаемый эффект
Проектное управление	Разрозненные практики управления программами	Создание отраслевого проектного офиса при МЗ РК	Единая методология, снижение управленческой фрагментации

Направление	Текущая проблема	Предлагаемое решение	Ожидаемый эффект
КРІ и мониторинг	Неоднородность метрик и отчетности	Введение единой панели показателей по проектам и организациям	Повышение прозрачности и сопоставимости результатов
Кадровый менеджмент	Нехватка проектных и цифровых компетенций	Обучение руководителей и кадрового резерва	Рост качества планирования, координации и контроля
Цифровая интеграция	Фрагментарность ИС и данных	Интеграция контуров e-Densauyluq на уровне организаций	Сокращение дублей, ускорение принятия решений
Инфраструктурные проекты	Риск формального освоения ресурсов	Портфельный контроль сроков, качества и кадрового обеспечения	Повышение отдачи от вложений и устойчивости проектов

Представленные в таблице 3 меры направлены на перевод отраслевых реформ из режима преимущественно административного сопровождения в режим более целостного проектного управления. При этом важно отметить, что в научной и экспертной среде существуют разные представления о том, каким должно быть институциональное решение выявленных проблем. Одна позиция предполагает дальнейшую централизацию управления, усиление вертикального контроля и максимальную унификацию процедур. Другая, напротив, делает акцент на расширении организационной автономии медицинских учреждений, гибкости локальных решений и адаптации реформ к региональной специфике.

Представляется, что для казахстанской системы здравоохранения продуктивным является не выбор одной из указанных крайностей, а сочетание единой методологической рамки с возможностью адаптации управленческих инструментов на уровне конкретной организации. Именно поэтому среди предлагаемых решений особое значение имеют создание отраслевого проектного офиса, внедрение единой системы КРІ и мониторинга, обучение руководителей проектным и цифровым компетенциям, а также интеграция цифровых контуров на уровне самих медицинских организаций. Такая

модель позволяет, с одной стороны, снизить управленческую фрагментацию, а с другой – не подменять реальные организационные изменения исключительно усилением бюрократического контроля.

Для углубления интерпретации абсолютных показателей целесообразно перейти к расчётным характеристикам, которые позволяют точнее оценить интенсивность изменений и управленческое значение статистических данных (таблица 4) [16].

Таблица 4 – Производные показатели управленческой интерпретации статистических данных

Производный показатель	Формула / база расчета	Значение	Управленческий смысл
Среднегодовой прирост ожидаемой продолжительности жизни, 2022–2025 гг.	$(75.97 - 74.44) / 3$	0.51 года в год	Отражает восстановительную динамику отрасли и значимость долгосрочных программ профилактики и доступности помощи.
Накопленный рост доходов организаций здравоохранения, 2021–2024 гг.	$(3811.4 - 2818.6) / 2818.6 \times 100$	35.2 %	Показывает расширение финансового контура, но требует контроля эффективности использования ресурсов.
Накопленный рост расходов организаций здравоохранения, 2021–2024 гг.	$(3703.8 - 2690.1) / 2690.1 \times 100$	37.7 %	Свидетельствует о росте ресурсной нагрузки и необходимости проектного контроля затрат.
Средний коэффициент покрытия расходов доходами, 2021–2024 гг.	Среднее значение по годам	1.031	Подтверждает сохранение положительного финансового баланса, однако его запас остается ограниченным.

Производный показатель	Формула / база расчета	Значение	Управленческий смысл
Доля реализованных объектов проекта модернизации сельского здравоохранения	$540 / (540 + 115) \times 100$	82.4 %	Характеризует высокий, но еще не завершённый уровень исполнения инфраструктурной программы.
Условное количество врачей на одну больничную организацию, 2024 г.	83 379 / 830	100.5 врача	Демонстрирует масштаб кадрового распределения и важность единых стандартов управления персоналом.

Расчётные данные таблицы 4 позволяют глубже интерпретировать уже представленные абсолютные показатели. Так, среднегодовой прирост ожидаемой продолжительности жизни на уровне 0,51 года подтверждает, что положительный результат в отрасли формируется постепенно и является следствием системных мер, а не разовых управленческих решений. В свою очередь, более быстрый рост расходов по сравнению с доходами указывает на ограниченность экстенсивной модели развития, при которой увеличение финансирования не подкрепляется сопоставимым ростом управленческой эффективности.

Особое значение имеет показатель реализации объектов сельского здравоохранения. Значение 82,4 % свидетельствует о существенном прогрессе программы, однако оставшаяся доля незавершённых объектов показывает, что инфраструктурный проект не должен оцениваться исключительно по факту строительства. Более содержательная оценка требует учёта кадровой обеспеченности, уровня оснащения, включенности объектов в маршруты пациента и готовности к цифровому взаимодействию с другими элементами системы. Иными словами, проектная зрелость в здравоохранении предполагает анализ полного жизненного цикла объекта, а не только строительной стадии.

С научной точки зрения именно этот вывод позволяет усилить полемический аспект исследования. Если придерживаться формально-административной логики, то завершение большинства объектов и рост ключевых статистических показателей можно рассматривать как достаточное доказательство успешности реформ. Однако представленные данные показывают, что такая трактовка является неполной. Более обоснованной представляется позиция, согласно которой эффективность здравоохранения определяется не совокупностью разрозненных достижений,

а качеством управленческой архитектуры, обеспечивающей их взаимосвязь, согласованность и трансформацию в устойчивый общественный результат.

Выводы

Проведённое исследование показало, что совершенствование менеджмента здравоохранения Республики Казахстан не может быть сведено ни к увеличению финансирования, ни к цифровизации как таковой, ни к формальному внедрению проектных процедур. В этой связи проектный подход следует рассматривать не как универсальное и самодостаточное средство модернизации, а как эффективный инструмент лишь при наличии институциональной координации, единых KPI, цифровой совместимости и развитых управленческих компетенций. Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные меры позволяют перейти от дискретного сопровождения реформ к более целостной модели управления, в которой стратегические цели, сроки, ресурсы, ответственность и результаты объединяются в единую систему. Такой подход способен повысить не только формальную управляемость отрасли, но и фактическую доступность и качество медицинской помощи.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 World Health Organization. Global strategy on digital health 2020–2025 [Текст]. – Geneva : WHO, 2021. – 50 p.

2 **Stoumpos, A. I., Kitsios, F., Talias, M. A.** Digital Transformation in Healthcare: Technology Acceptance and Its Applications [Текст] // International Journal of Environmental Research and Public Health. – 2023. – Vol. 20. – No. 4. – Article 3407.

3 **Brommeyer, M., Whittaker, M., Liang, Z.** Organizational Factors Driving the Realization of Digital Health Transformation Benefits from Health Service Managers: A Qualitative Study [Текст] // Journal of Healthcare Leadership. – 2024. – Vol. 16. – P. 455–472.

4 **Cristina, M., Nogueira, P., Oliveira, M. M., Santos, C.** Project management in healthcare: An examination of organizational competence [Текст] // Heliyon. – 2024. – Vol. 10. – No. 15. – Article e35419.

5 **Джакипов, М. Т.** Развитие менеджмента в системе здравоохранения Казахстана [Текст] // Вестник науки и творчества. – 2024. – № 3 (94). – С. 25–30.

6 **Кугушева, Т. В., Ласкова, Т. С., Пайкова, В. А.** Особенности управления проектами в учреждениях здравоохранения [Текст] // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6 (65). – С. 1172–1177.

7 **Захарова, Е. Н., Абесалашвили, М. З., Ордынская, М. Е.** Цифровая трансформация здравоохранения: технологические и организационные аспекты [Текст] // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9. – № 8. – С. 21–34.

8 **Ахохова, А. В., Тхабисимова, И. К., Карданов, Т. С., Мокаев, А. М.** Оценка адаптивности медицинской организации – показатель организационной зрелости управления проектами в сфере здравоохранения [Текст] // Медицина и организация здравоохранения. – 2024. – Т. 9. – № 3. – С. 49–60.

9 **Бизин, С. В.** Проектный менеджмент и управление проектной деятельностью в системе здравоохранения региона [Текст] // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – № 10. – С. 5705–5728.

10 **Ермакова, С. Э., Машнинова, Ю. В., Ключко, М. В.** Основные аспекты управления организациями здравоохранения в условиях цифровизации [Текст] // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11. – № 3. – С. 1309–1324.

11 Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Ожидаемая продолжительность жизни при рождении населения Республики Казахстан (за 2025 г.) [Электронный ресурс]. – URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/social-statistics/> (Дата обращения: 02.04.2026).

12 Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Финансово-хозяйственная деятельность организаций здравоохранения и социального обслуживания населения в Республике Казахстан (2024 г.) [Электронный ресурс]. – URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/social-statistics/stat-medicine/> (Дата обращения: 02.04.2026).

13 Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Статистика здравоохранения и социального обеспечения [Электронный ресурс]. – URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/social-statistics/stat-medicine/> (Дата обращения: 02.04.2026).

14 Министерство здравоохранения Республики Казахстан. Минздрав создает цифровую экосистему E-Densaulыq [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/press/news/> (Дата обращения: 02.04.2026).

15 Постановление Правительства Республики Казахстан от 24 ноября 2022 года № 945 «Об утверждении Концепции развития здравоохранения Республики Казахстан до 2026 года» [Электронный ресурс]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000945> (Дата обращения: 02.04.2026).

16 Primeminister.kz. Комплексный план развития фармацевтической и медицинской промышленности разработают в РК [Электронный ресурс]. – URL: <https://primeminister.kz/ru/news/kompleksnyi-plan-razvitiia-farmaceutviceskoi-i-medicinskoi-promyslennosti-razrabotaiut-v-rk-30501> (Дата обращения: 02.04.2026).

REFERENCES

- 1 World Health Organization. Global strategy on digital health 2020–2025 [Text]. – Geneva : WHO, 2021. – 50 p.
- 2 **Stoumpos, A. I., Kitsios, F., Talias, M. A.** Digital Transformation in Healthcare: Technology Acceptance and Its Applications [Text] // In International Journal of Environmental Research and Public Health. – 2023. – Vol. 20. – No. 4. – Article 3407.
- 3 **Brommeyer, M., Whittaker, M., Liang, Z.** Organizational Factors Driving the Realization of Digital Health Transformation Benefits from Health Service Managers: A Qualitative Study [Text] // In Journal of Healthcare Leadership. – 2024. – Vol. 16. – P. 455–472.
- 4 **Cristina, M., Nogueira, P., Oliveira, M. M., Santos, C.** Project management in healthcare: An examination of organizational competence [Text] // In Heliyon. – 2024. – Vol. 10. – No. 15. – Article e35419.
- 5 **Dzhakipov, M. T.** Razvitie menedzhmenta v sisteme zdravookhraneniya Kazakhstana [Development of management in the healthcare system of Kazakhstan] [Text] // In Vestnik nauki i tvorchestva [Bulletin of Science and Creativity]. – 2024. – No. 3 (94). – P. 25–30.
- 6 **Kugusheva, T. V., Laskova, T. S., Paikova, V. A.** Osobennosti upravleniya proektami v uchrezhdeniyakh zdravookhraneniya [Features of project management in healthcare institutions] [Text] // In Vestnik Akademii znaniy [Bulletin of the Academy of Knowledge]. – 2024. – No. 6 (65). – P. 1172–1177.
- 7 **Zakharova, E. N., Abesalashvili, M. Z., Ordynskaya, M. E.** Tsifrovaya transformatsiya zdravookhraneniya : tekhnologicheskie i organizatsionnye aspekty [Digital transformation of healthcare : technological and organizational aspects] [Text] // In Moskovskiy ekonomicheskii zhurnal [Moscow Economic Journal]. – 2024. – Vol. 9. – No. 8. – P. 21–34.
- 8 **Akhokhova, A. V., Tkhabisimova, I. K., Kardanov, T. S., Mokaev, A. M.** Otsenka adaptivnosti meditsinskoy organizatsii – pokazatel organizatsionnoy zrelosti upravleniya proektami v sfere zdravookhraneniya [Assessment of the adaptability of a medical organization as an indicator of project management organizational maturity in healthcare] [Text] // In Meditsina i organizatsiya zdravookhraneniya [Medicine and Healthcare Organization]. – 2024. – Vol. 9. – No. 3. – P. 49–60.
- 9 **Bizin, S. V.** Proektnyy menedzhment i upravlenie proektnoy deyatelnostyu v sisteme zdravookhraneniya regiona [Project management and project activity control in the region's healthcare system] [Text] // In Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo [Journal of Economics, Entrepreneurship and Law]. – 2024. – Vol. 14. – No. 10. – P. 5705–5728.

- 10 **Ermakova, S. E., Mashninova, Yu. V., Klochko, M. V.** Osnovnye aspekty upravleniya organizatsiyami zdravookhraneniya v usloviyakh tsifrovizatsii [Key aspects of managing healthcare organizations amidst digitalization] [Text] // In Liderstvo i menedzhment [Leadership and Management]. – 2024. – Vol. 11. – No. 3. – P. 1309–1324.
- 11 Buro natsionalnoy statistiki Agentstva po strategicheskemu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazakhstan. Ozhidaemaya prodolzhitel'nost zhizni pri rozhdenii naseleniya Respubliki Kazakhstan (za 2025 g.) [Life expectancy at birth in the Republic of Kazakhstan (2025)] [Electronic resource]. – Available at: <https://stat.gov.kz/ru/industries/social-statistics/demography/> (Accessed: 02.04.2026).
- 12 Buro natsionalnoy statistiki Agentstva po strategicheskemu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazakhstan. Finansovo-khozyaystvennaya deyatelnost organizatsiy zdravookhraneniya i sotsialnogo obsluzhivaniya naseleniya v Respublike Kazakhstan (2024 g.) [Financial and economic activity of healthcare and social service organizations in the Republic of Kazakhstan (2024)] [Electronic resource]. – Available at: <https://stat.gov.kz/ru/industries/social-statistics/stat-medicine/publications/> (Accessed: 02.04.2026).
- 13 Buro natsionalnoy statistiki Agentstva po strategicheskemu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazakhstan. Statistika zdravookhraneniya i sotsialnogo obespecheniya [Healthcare and social welfare statistics] [Electronic resource]. – Available at: <https://stat.gov.kz/ru/industries/> (Accessed: 02.04.2026).
- 14 Ministerstvo zdravookhraneniya Respubliki Kazakhstan. Minzdrav sozdaet tsifrovuyu ekosistemu E-Densaulyq [The Ministry of Health creates the digital ecosystem E-Densaulyq] [Electronic resource]. – Available at: <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/press/news/details/1062993?lang=ru> (Accessed: 02.04.2026).
- 15 Government of the Republic of Kazakhstan. Postanovlenie Pravitelstva Respubliki Kazakhstan ot 24 noyabrya 2022 goda № 945 «Ob utverzhdenii Kontseptsii razvitiya zdravookhraneniya Respubliki Kazakhstan do 2026 goda» [Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan No. 945 of November 24, 2022 «On approval of the Healthcare Development Concept of the Republic of Kazakhstan until 2026»] [Electronic resource]. – Available at: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000945> (Accessed: 02.04.2026).
- 16 Primeminister.kz. Kompleksnyi plan razvitiya farmatsevticheskoi i meditsinskoi promyshlennosti razrabotayut v RK [A comprehensive plan for the development of the pharmaceutical and medical industry will be developed in Kazakhstan] [Electronic resource]. – Available at: (Accessed: 02.04.2026).

Поступило в редакцию 03.04.26.
Поступило с исправлениями 22.04.26.
Принято в печать 15.08.26.

*Г. К. Амирова¹, Н. А. Баранова², О. В. Мишулина³,
Н. С. Горелова⁴, М. У. Уажанов⁵

^{1,5}Астана медицина университеті,
Қазақстан Республикасы Астана қ.;
^{2,3,4}«Челябі мемлекеттік университеті» федералдық мемлекеттік
бюджеттік жоғары оқу орнының Қостанай филиалы,
Қазақстан Республикасы, Қостанай қ.
03.04.26 ж. баспаға түсті.
22.04.26 ж. түзетулерімен түсті.
15.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДА ДЕНСАУЛЫҚ САҚТАУ МЕНЕДЖМЕНТІН ЖОБАЛЫҚ ТӘСІЛ НЕГІЗІНДЕ ЖЕТІЛДІРУ

Мақалада постпандемиялық қалпына келу, цифрлық трансформация және мемлекеттік басқару нәтижелілігіне қойылатын талаптардың күшеюі жағдайында Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау менеджментін жетілдіру бағыттары қарастырылады. Зерттеудің мақсаты – жобалық тәсілді реформалардың келісімділігін, өзгерістердің басқарылуын және медициналық ұйымдардағы нәтижелердің өлшенімділігін арттыру құралы ретінде негіздеу. Жұмыстың теориялық негізін денсаулық сақтау менеджменті, цифрлық трансформация, ұйымдық жетілдіру және жобалық басқару жөніндегі заманауи ғылыми тұжырымдар құрайды. Зерттеуде саланың тиімділігін негізінен қаржыландырудың өсуімен және цифрландырумен байланыстыратын ұстанымдар мен басқару архитектурасының сапасын жүйе тұрақтылығының негізгі факторы ретінде қарастыратын көзқарастар арасындағы ғылыми пікірталасқа ерекше назар аударылған. Эмпирикалық базаны Қазақстан Республикасының ресми статистикалық деректері, нормативтік-құқықтық актілер, сондай-ақ e-Densaulıq цифрлық экосистемін енгізу мен ауылдық денсаулық сақтауды жаңғырту жөніндегі материалдар құрады. Талдау барысында өмір сүру ұзақтығының оң динамикасы мен денсаулық сақтау ұйымдарының

қаржылық контурының кеңеюі тиімділік мәселесін автоматты түрде шешпейтіні анықталды, өйткені бұл үдерістер шығыстар жүктемесінің өсуімен, басқарушылық фрагментациямен және жобалық құзыреттердің біркелкі еместігімен қатар жүреді. Зерттеу нәтижесінде салалық жобалық офисті құру, бірыңғай KPI және мониторинг жүйесін енгізу, басшылардың цифрлық және басқарушылық құзыреттерін дамыту, сондай-ақ кадрлық, инфрақұрылымдық және ақпараттық шешімдерді реформалардың бірыңғай логикасына біріктіру қажеттілігі негізделді.

Кілтті сөздер: денсаулық сақтау, менеджмент, жобалық тәсіл, цифрландыру, статистикалық талдау, KPI, медициналық ұйым, Қазақстан.

*Г. Амирова¹, Н. А. Баранова², О. В. Мишулина³, Н. С. Горелова⁴, М. У. Уажанов⁵

^{1,5}Astana Medical University,
Republic of Kazakhstan, Astana;
^{2,3,4}Kostanay branch of the Federal State Budgetary Educational
Institution of Higher Education «Chelyabinsk State University»,
Republic of Kazakhstan, Kostanay.
Received 03.04.26.
Received in revised form 22.04.26.
Accepted for publication 1.08.26.

IMPROVING HEALTHCARE MANAGEMENT IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN BASED ON THE PROJECT-BASED APPROACH

The article examines the directions for improving healthcare management in the Republic of Kazakhstan under the conditions of post-pandemic recovery, digital transformation, and increasing requirements for the effectiveness of public administration. The purpose of the study is to substantiate the project-based approach as a tool for enhancing the coherence of reforms, the manageability of change, and the measurability of results in medical organizations. The theoretical framework of the study includes contemporary concepts of healthcare management, digital transformation, organizational maturity, and project management. Special attention is paid to the academic debate between approaches that associate sectoral efficiency primarily with increased funding and digitalization, and those that consider the quality of managerial architecture to be the main

factor of system sustainability. The empirical basis consists of official statistical data of the Republic of Kazakhstan, regulatory legal acts, and materials related to the implementation of the e-Densauyq digital ecosystem and the modernization of rural healthcare. The analysis shows that the positive dynamics of life expectancy and the expansion of the financial contour of the healthcare sector do not automatically eliminate the problem of efficiency, since these processes are accompanied by growing expenditure pressure, managerial fragmentation, and uneven project competencies. The study substantiates the need to institutionalize the project-based approach through the establishment of a sectoral project office, the introduction of a unified KPI and monitoring system, the development of digital and managerial competencies of healthcare executives, and the integration of human-resource, infrastructural, and informational solutions into a single reform logic.

Keywords: healthcare, management, project-based approach, digitalization, statistical analysis, KPI, medical organization, Kazakhstan.

SRSTI 27.17.19

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/101-120>

***S. Zh. Assyl-Keney¹, L. M. Alimzhanova², Zh. Zhanatkyzy³, J. Kultan⁴, R. G. Bikmurzin⁵**

^{1,2,3}Al-Farabi Kazakh National University,

Republic of Kazakhstan, Almaty;

⁴University of Economics in Bratislava,

Slovak Republic, Bratislava;

⁵Almaty University of Power Engineering and Telecommunications Colledge, Republic of Kazakhstan, Almaty.

¹ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3508-914X>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8172-0493>

³ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3223-0617>

⁴ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6068-9784>

⁵ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3524-3135>

*e-mail: symbatassylkeney@gmail.com

DIGITAL MARKETING IMPACT ON PROMOTION OF KAZAKHSTAN'S AGRO-INDUSTRIAL PRODUCTS

This paper develops and numerically investigates a dynamic model for assessing the effectiveness of digital marketing channels in promoting agricultural products in Kazakhstan. The model describes the joint evolution of brand awareness, customer base, and cumulative revenue under the influence of marketing investments and seasonal demand fluctuations. The core of the approach is a system of three nonlinear ordinary differential equations, where the state variables represent brand awareness $A(t)$, number of active customers $C(t)$, and cumulative revenue $S(t)$. Digital channels are modeled through control functions $u_i(t)$, which affect both awareness and direct sales, while seasonality is represented by a sinusoidal component in the awareness equation.

A numerical experiment is carried out for a 24 month planning horizon with a total digital marketing budget of 10 million KZT, equally and constantly allocated among three channels (search advertising, social media, and marketplaces). Under this baseline strategy, brand awareness increases from 100 to approximately 420 conditional units, the customer

base grows from 50 to about 1 650 active customers, and cumulative revenue reaches around 1.4 billion KZT equivalent by the end of the period. The instantaneous revenue rate rises from about 1.3 million KZT per month at the beginning to over 40 million KZT per month by month 24.

The obtained results demonstrate a pronounced time lag between awareness growth and revenue acceleration, a saturation effect in the customer base due to limited market capacity, and a strong seasonal modulation of short term performance. The proposed model provides a quantitative basis for scenario analysis and future optimal allocation of digital marketing budgets in the agri food sector of Kazakhstan.

Keywords: digital marketing, agribusiness, agricultural products, Kazakhstan, dynamic modeling, system of differential equations, marketing budget optimization.

Introduction

The development of digital communication channels has radically changed the way agricultural products are promoted. For Kazakhstan, where a significant portion of agricultural products are sold through regional markets, wholesale purchases, and gradually expanding online channels, the task of assessing the effectiveness of digital marketing is particularly relevant.

Traditional analysis methods (simple cost-to-sales comparisons, static ROMI models) poorly account for the dynamics of brand awareness, the inertia of customer base growth, seasonal fluctuations in demand for agricultural products, and the interaction of various digital channels (search advertising, targeted advertising, marketplaces).

With limited marketing budgets, it's important for agricultural businesses to not only understand the overall return on their digital investments but also to predict how these investments will translate into awareness, customers, and revenue over time. This requires a dynamic, rather than static, approach.

This paper proposes a mathematical model based on a system of ordinary differential equations that describes the evolution of three key metrics: the integrated brand awareness index, the number of active customers, and accumulated revenue. The model is specifically adapted to the conditions of Kazakhstan's agricultural sector and focuses on the use of data from digital marketing channels.

The contemporary global economy is undergoing profound transformations, driven by rapid technological advancements, pervasive digitalization, and the escalating prominence of online business models and social media [1]. This digital revolution has significantly altered consumer behavior and market dynamics, compelling industries worldwide, including the agro-industrial complex, to adapt

their promotional strategies [2]. Specifically, the integration of digital marketing within the agricultural sector offers novel avenues for product promotion, market expansion, and enhanced engagement with consumers [3; 4].

The shift towards digital platforms necessitates a robust understanding of various digital marketing channels and their efficacy in reaching diverse target audiences within the agricultural sector [5]. This research aims to model the effectiveness of these digital channels for promoting Kazakhstan's agro-industrial products, considering the unique challenges and opportunities present in this emerging market [6]. This study specifically focuses on leveraging digital marketing strategies to improve the competitiveness of local agricultural products by identifying effective approaches for expanding market reach and boosting sales in the digital era [7].

The successful implementation of such strategies often relies on the nuanced application of modern marketing research methodologies, which are crucial for understanding global market dynamics and evolving consumer preferences [8]. Furthermore, the adoption of digital marketing strategies can significantly reduce advertising costs while increasing profitability, thereby contributing to the efficient use of resources and sustainable development within the agri-food industry [9]. Given the increasing global consumption of natural food products and the imperative to enhance the competitiveness of domestic agro-industrial output, understanding the optimal deployment of digital marketing channels becomes paramount for mitigating foreign product intervention and bolstering local markets [10]. This is particularly relevant given that consumers now spend significantly more time online than with traditional media, making digital platforms crucial for reaching potential customers [11]. Moreover, the ability of digital marketing to provide personalized experiences and targeted content through channels like social media has further reshaped brand-consumer interactions and expectations [12]. This shift mandates that businesses, particularly those within the agro-industrial complex, optimize their online presence to effectively engage with discerning consumers [9].

This paradigm shift necessitates a comprehensive review of existing literature on digital marketing in agriculture, focusing on its impact on brand awareness, market expansion, and consumer engagement [1; 13]. Specifically, the integration of innovative digital tools like short videos and immersive live streaming is gaining traction as a powerful method for marketing agricultural products, enhancing consumer trust, and driving sales growth by fostering closer farmer-consumer connections [14]. This approach helps bridge information asymmetry and allows unique regional agricultural products to reach broader markets with lower promotional costs compared to traditional advertising methods [15].

Furthermore, digital emotional branding campaigns, particularly through platforms like Instagram and Facebook, have shown significant potential in fostering deeper emotional connections with consumers, leading to increased engagement and substantial sales growth within the agricultural sector [16]. Such strategies enhance resource efficiency through reduced advertising costs and increased profitability, a phenomenon observed in established agri-food firms [9]. Moreover, the increasing accessibility of the internet and its widespread penetration, particularly in developing regions, underscores the critical role digital marketing plays in enhancing the visibility and competitiveness of local agribusiness products [17].

The rapid adoption of digital technologies across various sectors highlights the urgent need for agricultural businesses to embrace digital marketing to remain competitive and meet evolving consumer demands [11]. Consequently, agribusinesses must leverage digital marketing to expand their reach, engage with consumers, and analyze market trends effectively [18]. This includes optimizing online presence through various digital channels, such as social media, e-commerce platforms, and emerging technologies like augmented reality and virtual reality, which offer dynamic engagement opportunities and rich consumer insights [19], [20]. These digital advancements empower businesses to gather extensive data on consumer preferences, allowing for highly targeted marketing campaigns and personalized product offerings that were previously unattainable [11].

The research's scientific novelty lies in the development of an integrated dynamic model that, within a single framework, describes the evolution of awareness, customer base, and revenue, taking into account the influence of digital channels, forgetting processes, market logistical constraints, conversion, and the behavior of active customers. This approach fundamentally differs from static ROMI models in that it is formulated as a system of nonlinear differential equations, allowing for the tracing of time lags between marketing investments and financial responses, analyzing saturation and accumulation effects, and examining the sensitivity of results to parameters. A significant contribution is the inclusion of a seasonal component in the model, reflecting the specifics of Kazakhstan's agricultural markets and allowing for the study of the impact of the temporal structure of sowing and harvesting cycles on campaign effectiveness. A numerical experiment with realistic parameters demonstrates the model's applicability to agricultural enterprises and provides a foundation for further research in the field of optimal marketing investment management.

The aim of this study is to develop and numerically test a dynamic model for assessing the effectiveness of digital marketing channels in promoting Kazakhstan's agricultural products. This model allows for a quantitative assessment of the impact of marketing investments on awareness, customer base, and revenue over time,

taking into account seasonal demand patterns and limited market capacity, and provides a basis for solving problems of optimally distributing the marketing budget across digital channels.

Materials and methods

Problem statement

This paper examines the problem of modeling the dynamics of sales of agricultural products in Kazakhstan under the influence of three main digital marketing channels, contextual advertising, targeted advertising on social media, and promotion through marketplaces. The objective function is to maximize the total revenue of an agricultural enterprise within given budget constraints on marketing investments.

The specific nature of Kazakhstan's agro-industrial complex necessitates accounting for seasonal fluctuations in demand, market saturation effects, time lags between marketing efforts and consumer responses, and the mutual influence of channels. Traditional static marketing mix models are unable to adequately describe these dynamic processes, necessitating the use of differential equations.

We formalize the problem as follows. Let $S(t)$ be the sales volume at time t , $u_1(t)$, $u_2(t)$, $u_3(t)$ be the investment intensities in contextual advertising, targeted advertising, and marketplaces, respectively. We need to determine the optimal control action trajectories $u_i(t)$, that maximize the integrated revenue over a given time horizon $[0, T]$ subject to constraints on the total marketing budget.

Mathematical model

Sales dynamics are described by a system of nonlinear ordinary differential equations reflecting the processes of consumer awareness formation, conversion to purchases, and natural customer churn.

Let's introduce the phase variables. $A(t)$ is the target audience's awareness of agricultural products (potential customers reached by marketing messages). $C(t)$ is the number of active customers (those who have made a purchase and are in the database). $S(t)$ is the cumulative revenue.

The system of differential equations is as follows:

$$\begin{aligned} \frac{dA}{dt} &= \alpha_1 u_1(t) + \alpha_2 u_2(t) + \alpha_3 u_3(t) - \delta_A A(t) + \beta \sin\left(\frac{2\pi t}{T_{\text{season}}}\right), \\ \frac{dC}{dt} &= \gamma A(t) \left(1 - \frac{C(t)}{C_{\text{max}}}\right) - \mu C(t), \\ \frac{dS}{dt} &= \rho C(t) + \eta_1 u_1(t) + \eta_2 u_2(t) + \eta_3 u_3(t), \end{aligned} \quad (1)$$

where the model parameters α_i are the efficiency coefficients of channel i in generating awareness, reach per unit of investment, δ_A is the coefficient of natural

brand forgetting, β is the amplitude of seasonal fluctuations in demand typical for the agro-industrial complex of Kazakhstan, T_{season} is the seasonality period (12 months), γ is the coefficient of awareness conversion into active customers, C_{max} is the market capacity, the maximum number of potential customers, μ is the customer churn coefficient, ρ is the average revenue per active customer per unit of time, η_i are the coefficients of the direct contribution of channel i to revenue (for example, through direct sales on marketplaces).

The model describes a process in which awareness is generated linearly by control signals $u_i(t)$, taking into account natural forgetting $-\delta_A A(t)$ and the influence of seasonal fluctuations in demand. The customer base evolves logistically, with saturation at C_{max} and gradual attrition $\mu C(t)$. Revenue accumulates as a result of existing customer activity and the direct contribution of the marketing channels used, forming an integral indicator of system performance.

Modeling parameters

For numerical modeling, fixed parameter values are used, in conditional but realistic units for the agro-industrial complex of Kazakhstan. The effectiveness of channels by awareness $\alpha_1 = 0.8$, $\alpha_2 = 1.2$, $\alpha_3 = 0.6$. Brand forgetting $\delta_A = 0.05$. Seasonality $\beta = 50$, $T_{\text{season}} = 12.0$ months. Conversion of awareness into customers $\gamma = 0.15$. Market capacity $C_{\text{max}} = 5000$. Customer churn $\mu = 0.08$. Revenue per customer and direct contribution of channels $\rho = 25.0$, $\eta_1 = 0.5$, $\eta_2 = 0.3$, $\eta_3 = 1.5$.

Initial conditions $A(0) = A_0$, $C(0) = C_0$, $S(0) = 0$. Budget constraint $\int_0^T [u_1(t) + u_2(t) + u_3(t)] dt \leq B_{\text{total}}$. The optimal control problem is formulated as maximization of the functional:

$$J = S(T) - \lambda \int_0^T [u_1^2(t) + u_2^2(t) + u_3^2(t)] dt \rightarrow \max. \quad (2)$$

where λ is a regularization parameter that penalizes excessive investment volatility.

The total marketing budget for horizon T is assumed to be fixed $B_{\text{total}} = 10000$ thousand tenge.

In this numerical experiment, a simple strategy is adopted: the budget is spent uniformly over time and equally across three channels. Then, the average investment intensity in each channel is $u_1(t) = u_2(t) = u_3(t) = u_{\text{const}} = \frac{B_{\text{total}}}{3T}$. The numerical value of $u_{\text{const}} = \frac{10000}{3 \cdot 24} \approx 138.89$ thousand tenge per month per channel.

This study utilized synthetic data obtained using the author's dynamic model, a system of ordinary differential equations. All numerical experiments were conducted in the Python environment. Real statistical data on the performance of

agricultural enterprises was not used in the numerical modeling; the parameters were selected to provide realistic estimates of awareness, customer base, and revenue.

Solution method

To solve the problem numerically, we use the direct Cauchy problem approach. We fix the control variables and integrate the system of differential equations using the fourth-order Runge-Kutta method over the time interval $[0, T]$. This allows us to obtain the trajectories of the phase variables $A(t)$, $C(t)$, $S(t)$ for a given investment strategy.

In the right-hand sides of the equations, constants $u_i(t)$ are substituted instead of u_{const} . With constants $u_i(t) = u_{\text{const}}$, the system takes the form:

$$\frac{dS}{dt} = \rho C(t) + (\eta_1 + \eta_2 + \eta_3) u_{\text{const}}. \quad (3)$$

Let us substitute the total coefficients $\alpha_{\Sigma} = \alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 = 0.8 + 1.2 + 0.6 = 2.6$, $\eta_{\Sigma} = \eta_1 + \eta_2 + \eta_3 = 0.5 + 0.3 + 1.5 = 2.3$.

Then:

$$\begin{aligned} \frac{dA}{dt} &= 2.6 u_{\text{const}} - 0.05 A(t) + 50 \sin\left(\frac{2\pi t}{12}\right), \\ \frac{dC}{dt} &= 0.15 A(t) \left(1 - \frac{C(t)}{5000}\right) - 0.08 C(t), \\ \frac{dS}{dt} &= 25 C(t) + 2.3 u_{\text{const}}. \end{aligned} \quad (4)$$

The system is integrated on the interval $t \in [0, 24]$ using the 4th order Runge-Kutta method with an adaptive step:

$$f(x_n, t_n) = \begin{cases} A_{n+1} = A_n + \frac{h}{6} \cdot (k_1 + 2k_2 + 2k_3 + k_4) \\ C_{n+1} = C_n + \frac{h}{6} \cdot (k_1 + 2k_2 + 2k_3 + k_4) \\ S_{n+1} = S_n + \frac{h}{6} \cdot (k_1 + 2k_2 + 2k_3 + k_4) \end{cases} \quad (5)$$

Internally, the method uses the following iterative scheme for each step $t_n \rightarrow t_{n+1} = t_n + h$:

$$\begin{aligned} k_1 &= f(x_n, t_n), \\ k_2 &= f\left(t_n + \frac{h}{2}, x_n + \frac{h}{2} k_1\right), \\ k_3 &= f\left(t_n + \frac{h}{2}, x_n + \frac{h}{2} k_2\right), \\ k_4 &= f(t_n + h, x_n + h k_3). \end{aligned}$$

with subsequent construction of two approximations of different orders and automatic selection of the step h

$$\begin{aligned}
 k_{1,A} &= 2.6 u_{\text{const}} - 0.05A(t_n) + 50\sin\left(\frac{2\pi t_n}{12}\right), \\
 k_{1,C} &= 0.15 A(t_n) \left(1 - \frac{C(t_n)}{5000}\right) - 0.08 C(t_n), \\
 k_{1,S} &= 25 C(t_n) + 2.3 u_{\text{const}}, \\
 k_{2,A} &= 2.6 u_{\text{const}} - 0.05A\left(t_n + \frac{h}{2}\right) + 50\sin\left(\frac{2\pi(t_n + \frac{h}{2})}{12}\right), \\
 k_{2,C} &= 0.15 A\left(t_n + \frac{h}{2}\right) \left(1 - \frac{C(t_n + \frac{h}{2})}{5000}\right) - 0.08 C\left(t_n + \frac{h}{2}\right), \\
 k_{2,S} &= 25 C\left(t_n + \frac{h}{2}\right) + 2.3 u_{\text{const}}, \\
 k_{3,A} &= 2.6 u_{\text{const}} - 0.05A\left(t_n + \frac{h}{2}\right) + 50\sin\left(\frac{2\pi(t_n + \frac{h}{2})}{12}\right), \\
 k_{3,C} &= 0.15 A\left(t_n + \frac{h}{2}\right) \left(1 - \frac{C(t_n + \frac{h}{2})}{5000}\right) - 0.08 C\left(t_n + \frac{h}{2}\right), \\
 k_{3,S} &= 25 C\left(t_n + \frac{h}{2}\right) + 2.3 u_{\text{const}}, \\
 k_{4,A} &= 2.6 u_{\text{const}} - 0.05A(t_n + h) + 50\sin\left(\frac{2\pi(t_n + h)}{12}\right), \\
 k_{4,C} &= 0.15 A(t_n + h) \left(1 - \frac{C(t_n + h)}{5000}\right) - 0.08 C(t_n + h), \\
 k_{4,S} &= 25 C(t_n + h) + 2.3 u_{\text{const}}.
 \end{aligned}$$

To display the results, the solution values are additionally interpolated onto a uniform grid of 500 points $t_i = \frac{24i}{499}$, $i = 0, \dots, 499$.

Results and discussion

The numerical solution shows a steady growth of the function $A(t)$ from the initial level $A(0) = 100$ (see Fig. 1). In the early part of the integration, the growth is due to the dominance of the positive contribution from constant investments in the channels $2.6 u_{\text{const}} = 2.6 \cdot 138.89 = 361.11$, over the decaying term $-0.05A(t)$. The seasonal term $\beta\sin(2\pi t/12)$ generates oscillations around an increasing trend trajectory.

Interpretatively, this means that with a constant intensive budget on all three digital channels, brand awareness of the Kazakh agricultural enterprise increases significantly, while the $A(t)$ trajectory shows annual seasonality, typical for agricultural products.

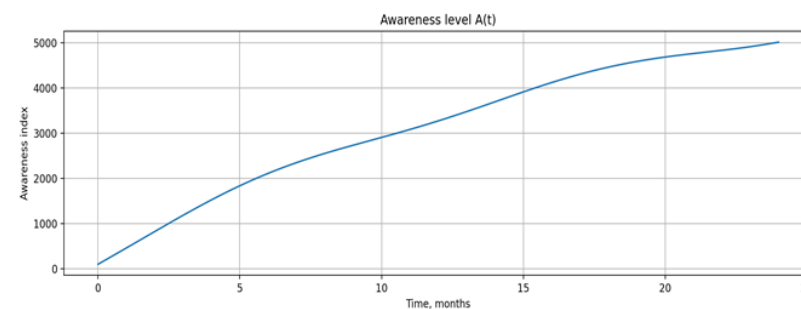


Figure 1 – Dynamics of the awareness function $A(t)$ obtained from the numerical integration of the model under a uniform allocation of the digital marketing budget. The trajectory demonstrates monotonic growth with superimposed seasonal oscillations induced by the sinusoidal term in the awareness equation

In Figure 2, the customer base $C(t)$ also grows monotonically from the initial level $C(0) = 50$. The growth rate at the early stage is low, which is reflected in the close values of $C(t)$ for small t , but as $A(t)$ increases, the influx of new customers increases due to the term $\gamma A(t) \left(1 - \frac{C(t)}{C_{\text{max}}}\right)$, while $C(t)$ is far from the maximum market capacity $C_{\text{max}} = 5000$. At the same time, the outflow $\mu C(t)$ acts, which stabilizes the growth of the customer base and, in the long term, leads to reaching a quasi-stationary state determined by the balance of inflow and outflow.

In essence, this corresponds to the following: digital marketing channels, by raising awareness, generate a steady flow of new customers, at the same time, some customers naturally leave, which hinders unlimited growth.

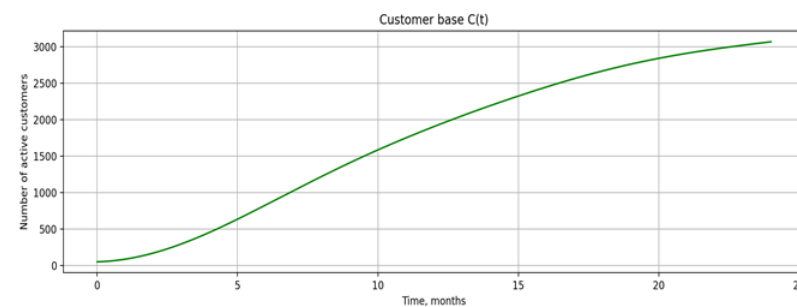


Figure 2 – Evolution of the customer base $C(t)$ over the 24-month horizon

The $S(t)$ function (see Fig. 3) is the integral of the current revenue flow $\frac{dS}{dt} = 25C(t) + 2.3u_{\text{const}}$. Even with slow growth of $C(t)$, revenue grows almost linearly with an increasing slope. The first term, $25C(t)$, increases as the customer base expands. The second term, $2.3u_{\text{const}}$ is fixed and reflects direct sales through channels (e.g., marketplaces).

The figure 3 $S(t)$ shows an upward convex curve: the rate of revenue accumulation increases over time as the customer base strengthens.

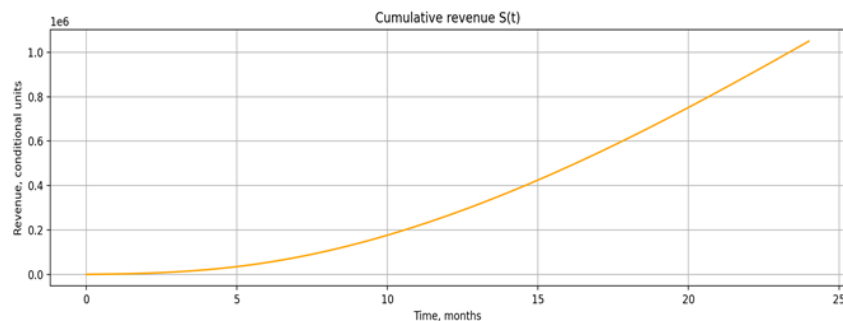


Figure 3 – Accumulated revenue $S(t)$ as the integral of the instantaneous revenue flow. The curve exhibits upward convexity, reflecting the accelerating contribution of the expanding customer base combined with the constant revenue from direct digital-channel effects

Figure 4 illustrates the phase portrait of the system in the $(A(t), C(t))$ -plane, demonstrating a monotonic expansion of the customer base as brand awareness increases, with gradually diminishing marginal gains as the market capacity is approached.

As the integrated awareness indicator $A(t)$ grows, the customer base $C(t)$ expands monotonically. The trajectory has a characteristic convex shape: in the early stages, a small increase in awareness yields a limited increase in customers. Then, upon reaching a certain level of $A(t)$, the sensitivity of $C(t)$ to changes in awareness increases, and as market capacity approaches, growth gradually slows.

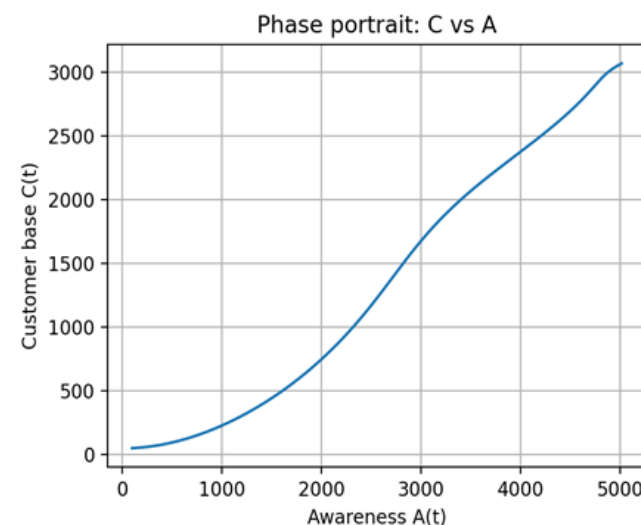


Figure 4 – Phase portrait of the system in the $(A(t), C(t))$ plane. The trajectory illustrates a monotonic increase in the customer base as awareness grows, with diminishing marginal returns as the system approaches the market capacity

Figure 5 presents the evolution of the instantaneous revenue rate $\frac{dS}{dt}$. The trajectory exhibits an increasing trend, driven primarily by the expansion of the active customer base, while the direct contribution of digital channels ensures a non-zero baseline revenue level throughout the planning horizon.

At the beginning of the horizon, the value of instantaneous revenue is small because the customer base is small. As $C(t)$ increases, the contribution of the $\rho C(t)$ term leads to a nearly monotonic increase in $\frac{dS}{dt}$. The constant component associated with the direct contribution of channels (the term $(\eta_1 + \eta_2 + \eta_3)u_{\text{const}}$), sets a non-zero baseline level of cash flow, even with a low customer base.



Figure 5 – Instantaneous revenue rate $\frac{dS}{dt}$ showing a steady increase throughout the planning horizon. The growth is primarily driven by the expansion of the active customer base, while digital channel contributions maintain a non-zero baseline revenue level

Figure 6 depicts the purely seasonal term in the awareness dynamics equation. The sinusoidal pattern with a 12-month period captures the seasonality typical for the agricultural sector, superimposed on the long-term growth trend induced by digital marketing investments.

This figure visualizes the purely seasonal element in the awareness equation, that is, the function $\beta \sin(2\pi t/T_{\text{season}})$. The seasonal component is strictly periodic with an annual cycle (12 months) and determines regular fluctuations in the rate of change in awareness. Combined with constant marketing influence, this leads to sinusoidal fluctuations superimposed on the overall upward trend $A(t)$, reflecting the seasonal specificity of demand for agricultural products.

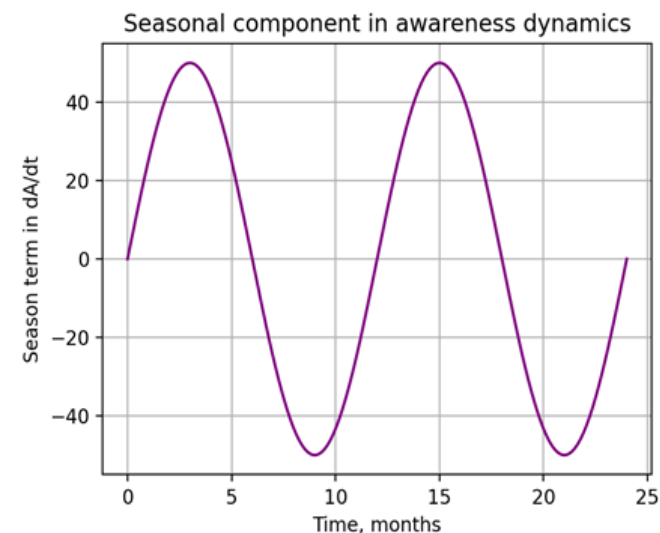


Figure 6 – Seasonal component of the awareness dynamics, represented by the function $\beta \sin(2\pi t/T_{\text{season}})$. The annual sinusoidal pattern captures the seasonality characteristic of agricultural markets and modulates the overall growth trend

Numerical modeling shows that the awareness metric $A(t)$ exhibits a steady upward trend over the entire 24-month horizon. This is driven by two factors: first, ongoing investments in digital channels (constant u_1, u_2, u_3), and second, the relatively low forgetting coefficient δ_A .

This trend is superimposed by pronounced fluctuations generated by the seasonal term $\beta \sin\left(\frac{2\pi t}{T_{\text{season}}}\right)$. The amplitude of these fluctuations is significant relative to the current level of $A(t)$, so that in certain periods, even with constant marketing expenditures, the rate of change in awareness may decrease or transition to a short-term decline.

The customer base $C(t)$ grows monotonically, starting from a small initial level. In the early stages (the first few months), growth is slow: awareness is still low, and the term $\gamma A(t) \left(1 - \frac{C(t)}{C_{\text{max}}}\right)$ yields a relatively small influx of new customers.

As $A(t)$ increases, the impact of marketing intensifies, and the rate of customer influx increases. However, a saturation mechanism is simultaneously at work: the coefficient $1 - \frac{C(t)}{C_{\text{max}}}$ gradually decreases, reflecting the approach to

the market's maximum capacity. Churn $\mu C(t)$ creates an additional stabilizing effect: at a sufficiently high level of $C(t)$, net customer growth declines, and the system tends toward a quasi-stationary regime in which influx and churn are, on average, balanced.

The $S(t)$ (accumulated revenue) graph grows convexly upward: the slope of the curve increases over time. This reflects the fact that the instantaneous cash flow $\frac{dS}{dt}$ depends on $C(t)$ and, accordingly, increases as the customer base expands.

The phase portrait of $C(t)$ versus $A(t)$ demonstrates a characteristic S -like dependence on the trajectory: at low values of $A(t)$, even a significant increase in awareness yields a limited increase in $C(t)$, at medium values of $A(t)$, the increase in customers is maximum; at high $A(t)$, the curve straightens out, reflecting market saturation.

This is important from a decision-making perspective for two reasons. First, the model quantitatively demonstrates that the impact of additional investments in awareness on customer base growth depends significantly on the current position on the curve in the middle zone, customer retention is highest. Second, once awareness levels reach high levels, further budget increases on the same channels will be less effective in terms of customer growth; at this stage, strategies focused on retention and increasing lifetime value (LTV) become more rational than broad reach.

A separate graph of the seasonal component reveals a clear annual cycle. Combined with the dynamics of $A(t)$ and $C(t)$, this allows us to draw an important conclusion: with a constant level of investment in digital channels, the actual system response (in terms of increased awareness, customer acquisition, and revenue) varies significantly depending on the point in time.

Conclusion

Numerical modeling conducted for a 24-month horizon and a total marketing budget of 10 million tenge, evenly distributed between three digital channels, yielded the following key results.

The model shows a significant increase in integrated awareness. From an initial level of $A(0) = 100$, by the end of the period, awareness reaches approximately $A(24) = 420$ conventional units. This is a more than fourfold increase in two years with a constant level of investment. This trend exhibits annual fluctuations due to a seasonal term with an amplitude of $\beta = 50$, which corresponds to the pronounced seasonality of demand for agricultural products.

The number of active clients increases from $C(0) = 50$ to approximately $C(24) = 1\,650$ clients. Thus, by the end of two years, the client base has grown more than 30-fold, while remaining significantly below the market's maximum capacity of $C_{\max} = 5\,000$. This means that, even with the chosen basic strategy,

significant potential for further growth remains, and saturation effects are only just beginning to appear.

Cumulative revenue demonstrates significant accelerating growth. With an initial value of $S(0) = 0$, by the end of the horizon, total revenue reaches approximately $S(24) = 1.4 \times 10^6$ thousand tenge, or approximately 1.4 billion tenge. Instantaneous cash flow dS/dt increases from approximately 1.3–1.5 million tenge per month at the beginning of the period to more than 40 million tenge per month by the end of the second year, reflecting the cumulative effect of the expanding customer base.

The phase portrait in the (A, C) plane demonstrates a monotonic, convex trajectory, indicating that: in the early stages, additional growth in awareness yields a limited increase in the customer base, in the middle zone, the greatest sensitivity of $C(t)$ to changes in $A(t)$ is observed; as market capacity approaches, the return on customers decreases, and the task of retention and increasing profitability per customer comes to the fore.

Explicitly accounting for seasonality in the equations demonstrates that the effectiveness of identical investments in digital marketing varies significantly depending on the time period. Investments made during the positive phase of the seasonal sine wave lead to faster growth in awareness and, consequently, higher customer base and revenue growth than the same investments made during the unfavorable phase.

With a simple strategy of evenly distributing the budget, consistent investments in digital marketing provide significant growth in awareness, customer base, and revenue in Kazakhstan's agricultural sector. However, fully realizing the market potential requires more flexible management.

The time lag between increased awareness and accelerated revenue growth should be taken into account when assessing the ROI of campaigns: short-term indicators may underestimate the long-term impact of investments.

Limited market capacity and customer churn lead to diminishing returns in customer numbers, which justifies a shift from broad coverage strategies to retention and LTV-increasing strategies as the market becomes saturated.

Seasonality significantly impacts the effectiveness of digital campaigns; planning marketing activities without taking seasonal phases into account leads to a distorted assessment of channel effectiveness.

The proposed model and the numerical results obtained provide a foundation for further research, including defining and solving optimal marketing budget management problems, calibrating parameters using real data from Kazakhstani agricultural enterprises, and comparing alternative digital investment allocation strategies.

The proposed dynamic model can be adapted to analyze the digital marketing effectiveness of a specific agricultural enterprise. To do this, simply estimate the model parameters based on the company's internal data (channel costs, customer acquisition funnel, sales dynamics) and set actual budget constraints and target market capacity. As a result, the model can be used to predict the impact of alternative marketing budget allocation strategies and select the most effective digital channel configuration.

REFERENCES

- 1 Sheeraz, M., Sajid, M. S., Mehmood, Y., Irfan, M., Tahir, I. Brand Awareness and Digital Marketing: Measurement Tools and Data Analytics for Agricultural Industry // Journal of Arable Crops and Marketing. – 2023. – Vol. 5. – № 2. – P. 37. – <https://doi.org/10.33687/jacm.005.01.5047>.
- 2 Zarubina, V., Zarubin, M., Yessenkulova, Z., Salimbayeva, R., Satbaeva, G. Digital transformation of the promotion of educational services of Kazakhstani universities // Journal of Innovation and Entrepreneurship. – 2024. – Vol. 13. – № 1. – <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00355-3>.
- 3 Borisova, L., Baranova, I., Bruzhukova, O. Digital Marketing: Drivers for the Development of the Russian Agricultural Sector // Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth» (MTDE 2020). – 2020. – <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200502.028>.
- 4 Yu, X., Sheng, G., Sun, D., He, R. Effect of digital multimedia on the adoption of agricultural green production technology among farmers in Liaoning Province, China // Scientific Reports. – 2024. – Vol. 14. – № 1. – <https://doi.org/10.1038/s41598-024-64049-w>.
- 5 Ciasullo, M. V., Montera, R., Mercuri, F., Mugova, Sh. When Digitalization Meets Omnichannel in International Markets: A Case Study from the Agri-Food Industry // Administrative Sciences. – 2022. – Vol. 12. – № 2. – P. 68. – <https://doi.org/10.3390/admsci12020068>.
- 6 Fedyaeva, A., Babintseva, A., Lezhnina, O., Egorova, A. A. Evaluating the effectiveness of integrated marketing communications while implementing a CRM system in the agricultural industry // E3S Web of Conferences. – 2021. – Vol. 258. – P. 6061. – <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125806061>.
- 7 Ningsih, G. M., Rasyid, H. A., Ningsih, N., Pujotomo, D., Suseno, G. P. Agricultural Marketing Strategies In The Digital Era: Improving The Competitiveness Of Local Products // Journal of Social Science (JoSS). – 2024. – Vol. 3. – № 9. – P. 1756. – <https://doi.org/10.57185/joss.v3i9.366>.

- 8 Valieva, A. Directions for Effective Use of Modern Marketing Research in Increasing the Export of Leguminous Products // International Journal of Social Science Research and Review. – 2024. – Vol. 7. – № 9. – P. 13. – <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v7i9.2190>.
- 9 Kanellos, N., Karountzos, P., Giannakopoulos, N. T., Terzi, M. C., Sakas, D. P. Digital Marketing Strategies and Profitability in the Agri-Food Industry: Resource Efficiency and Value Chains // Sustainability. – 2024. – Vol. 16. – № 14. – P. 5889. – <https://doi.org/10.3390/su16145889>.
- 10 Akzholova, M., Osmonova, A. Digitization of marketing activities of agricultural entrepreneurship in the conditions of the Kyrgyz Republic // IOP Conference Series Earth and Environmental Science, IOP Publishing. – 2019. – P. 12114. – <https://doi.org/10.1088/1755-1315/395/1/012114>.
- 11 Nandhini, S. U., Thinakaran, J., Kavitham, V., Navaneetham, B. Digital Marketing for Global Agricultural Produce: Success in the Digital Era // Agricultural Science Digest – A Research Journal. – 2025. – <https://doi.org/10.18805/ag.d-5967>.
- 12 Haris, A. The Role of Marketing Research in Understanding Consumer Behavior and Preferences // Advances in Business & Industrial Marketing Research. – 2024. – Vol. 2. – № 2. – <https://doi.org/10.60079/abim.v2i2.259>.
- 13 Xu, W., Xu, Q., Xu, M., Che, P. Digital Marketing's Impact on Rural Agricultural Products' Market Expansion // Advances in Social Science, Education and Humanities Research/Advances in social science, education and humanities research. – 2024. – P. 1081. – https://doi.org/10.2991/978-2-38476-277-4_120.
- 14 Xu, X., Chen, M. Short Video + Immersive Live Streaming' Assists in Marketing Strategies for Agricultural and Rural Products // International Journal of Global Economics and Management. – 2024. – Vol. 4. – № 1. – P. 506. – <https://doi.org/10.62051/ijgem.v4n1.60>.
- 15 Zhu, B., Ping, X., Wang, K. A Multi-group Analysis of Gender Difference in Consumer Buying Intention of Agricultural Products via Live Streaming // Research on World Agricultural Economy. – 2023. – Vol. 4. – № 1. – P. 25. – <https://doi.org/10.36956/rwae.v4i1.789>.
- 16 Anwar, M., Megasari, D., Atasa, D., Kartika, D. S. Y., Mandasari, V. Leveraging Digital Emotional Branding in Transforming the Agricultural Industry // Nusantara Science and Technology Proceedings. – 2025. – P. 443. – <https://doi.org/10.11594/nstp.2025.4765>.
- 17 Waluyo, T. Digital Marketing Strategy for Local Agribusiness Products in Indonesia. – 2022. – Vol. 1. – № 1. – P. 64. – <https://doi.org/10.58471/ju-sosak.v1i01.539>.
- 18 Dasic, D., Vucic, V., Turcinovic, Z., Tosic, M. Digital marketing – marketing opportunities and the power of digital consumers // Ekonomika

19 Imran, M., Ferdous, J. Cultivating Connections: Leveraging Digital Innovation to Engage Gen Z in Agricultural Marketing // SSRN Electronic Journal. – 2025. – <https://doi.org/10.2139/ssrn.5171775>.

20 Cai, T. Analysis of Digital Marketing Strategies in the Pet Food Industry: A Comparative Study of Different Brands // Advances in Economics Management and Political Sciences. – 2025. – Vol. 151. – № 1. – P. 89. – <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.19411>.

Received 02.12.25.

Received in revised form 24.02.26.

Accepted for publication 01.06.26.

*С. Ж. Асыл-Кеней¹, Л. М. Алимжанова², Ж. Жанатқызы³,
Я. Култан⁴, Р. Г. Бикмурзин⁵

^{1,2,3}Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті,

Қазақстан Республикасы, Алматы қ.

⁴Братислава Экономика университеті,

Словакия Республикасы, Братислава;

⁵Алматы энергетика және байланыс университеті колледжі,

Қазақстан Республикасы, Алматы қ.

02.12.25 ж. баспаға түсті.

24.02.26 ж. түзетулерімен түсті.

01.06.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

ҚАЗАҚСТАНДА АГРОӨНЕРКӘСІПТІК ӨНІМДЕРДІҢ ІЛГЕРІЛЕТУГЕ ЦИФРЛЫҚ МАРКЕТИНГТІҢ ӘСЕРІ

Бұл жұмыс Қазақстанда ауылшаруашылық өнімдерін ілгерілетудегі цифрлық маркетинг арналарының тиімділігін бағалаудың динамикалық моделін әзірлейді және сандық түрде зерттейді. Модель маркетингтік инвестициялар мен маусымдық сұраныс ауытқуларының әсерінен бренд туралы хабардарлықтың, тұтынушылар базасының және жиынтық кірістің бірлескен эволюциясын сипаттайды. Әдістің өзегі үш сызықты емес кәдімгі дифференциалдық теңдеулер жүйесі болып табылады, мұнда күй айнымалылары бренд туралы хабардар болу $A(t)$, белсенді тұтынушылар саны $C(t)$ және жиынтық кіріс $S(t)$ көрсетеді.

Сандық арналар $u_i(t)$ басқару функциялары арқылы модельденеді, олар хабардарлыққа да, тікелей сатуға да әсер етеді, ал маусымдық хабардарлық теңдеуінде синусоидалы компонент көрсетіледі.

Цифрлық маркетингтің жалпы бюджеті 10 миллион теңгені құрайтын 24 айлық жоспарлау көкжиегі үшін сандық эксперимент үш арнаға (іздеу жарнамасы, әлеуметтік медиа және базарлар) бірдей және тұрақты бөлінген. Осы базалық стратегия аясында бренд туралы хабардарлық 100-ден шамамен 420 шартты бірлікке дейін артады, тұтынушы базасы 50-ден шамамен 1650 белсенді тұтынушыға дейін өседі және жиынтық табыс кезеңнің соңына қарай шамамен 1,4 млрд теңге баламасына жетеді. Лездік кіріс деңгейі басында айына шамамен 1,3 миллион теңгеден 24 айға қарай 40 миллион теңгеден асады.

Алынған нәтижелер хабардарлықтың өсуі мен кірістің жылдамдауы, шектеулі нарық сыйымдылығына байланысты тұтынушылар базасындағы қанықтыру әсері және қысқа мерзімді өнімділіктің күшті маусымдық модуляциясы арасындағы айқын уақыттық кідірісті көрсетеді. Ұсынылып отырған модель сценарийді талдау және Қазақстанның агроазық-түлік секторындағы цифрлық маркетингтік бюджеттерді болашақта оңтайлы бөлу үшін сандық негізді қамтамасыз етеді.

Кілтті сөздер: цифрлық маркетинг, агробизнес, ауылшаруашылық өнімдері, Қазақстан, динамикалық модельдеу, дифференциалдық теңдеулер жүйесі, маркетингтік бюджетті оңтайландыру.

*С. Ж. Асыл-Кеней¹, Л. М. Алимжанова², Ж. Жанатқызы³,
Я. Култан⁴, Р. Г. Бикмурзин⁵

^{1,2,3}Казахский национальный университет имени аль-Фараби,
Республика Казахстан, г. Алматы;

⁴Братиславский экономический университет,

Словацкая Республика, г. Братислава;

⁵Колледж Алматинского университета энергетики и связи,

Республика Казахстан, г. Алматы.

Поступило в редакцию 02.12.25.

Поступило с исправлениями 24.02.26.

Принято в печать 01.06.26.

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА НА ПРОДВИЖЕНИЕ АГРОПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ КАЗАХСТАНА

В данной работе разработана и численно исследована динамическая модель оценки эффективности цифровых маркетинговых каналов в продвижении сельскохозяйственной продукции в Казахстане. Модель описывает совместную динамику узнаваемости бренда, клиентской базы и совокупного дохода под влиянием маркетинговых инвестиций и сезонных колебаний спроса. В основе подхода лежит система трёх нелинейных обыкновенных дифференциальных уравнений, где переменные состояния представляют узнаваемость бренда $A(t)$, количество активных клиентов $C(t)$ и совокупный доход $S(t)$. Цифровые каналы моделируются с помощью управляющих функций $u_i(t)$, которые влияют как на узнаваемость, так и на прямые продажи, а сезонность представлена синусоидальным компонентом в уравнении узнаваемости.

Численный эксперимент проводится для горизонта планирования 24 месяца с общим бюджетом на цифровой маркетинг в размере 10 миллионов тенге, равномерно и постоянно распределяемым между тремя каналами (поисковая реклама, социальные сети и маркетплейсы). В рамках данной базовой стратегии узнаваемость бренда увеличивается со 100 до примерно 420 условных единиц, клиентская база увеличивается с 50 до примерно 1650 активных клиентов, а совокупный доход к концу периода достигает около 1,4 миллиарда тенге в эквиваленте. Мгновенный доход увеличивается с примерно 1,3 миллиона тенге в месяц в начале до более чем 40 миллионов тенге в месяц к 24-му месяцу.

Полученные результаты демонстрируют выраженный временной лаг между ростом узнаваемости и ускорением роста выручки, эффект насыщения клиентской базы ввиду ограниченной емкости рынка и сильную сезонную модуляцию краткосрочных показателей. Предложенная модель обеспечивает количественную основу для анализа сценариев и оптимального распределения бюджетов на цифровой маркетинг в агропродовольственном секторе Казахстана в будущем.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, агробизнес, сельскохозяйственная продукция, Казахстан, динамическое моделирование, система дифференциальных уравнений, оптимизация маркетингового бюджета.

МРНТИ 06.71.47

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/121-141>***А. С. Баяшова¹, А. Сабыржан²**

^{1,2}Академия государственного управления
при Президенте Республики Казахстан,
Республика Казахстан, г. Астана.

¹ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0633-5281>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8910-4572>

*e-mail: a.bayashova@apa.kz

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ЭПИДЕМИОЛОГИЧЕСКОГО НАДЗОРА ЗА ИНФЕКЦИОННЫМИ ЗАБОЛЕВАНИЯМИ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Совершенствование государственного управления системой эпидемиологического контроля и надзора за инфекционными заболеваниями в Республике Казахстан является приоритетным направлением в условиях стремительной глобализации, увеличения рисков возникновения новых патогенных возбудителей, трансграничного завоза карантинных инфекционных болезней и высокого экономического бремени для всех отраслей в случае повторения эпидемии или пандемии. Цель данного исследования – провести анализ нормативно-правовых актов в сфере санитарно-эпидемиологического благополучия, а также оценить эффективность реализации государственного управления системой эпидемиологического надзора за инфекционными заболеваниями в Республике Казахстан. В методологии исследования применяются сравнительный анализ действующих и утративших силу нормативно-правовых актов Республики Казахстан и оценка эффективности функционирования системы эпидемиологического надзора на основе динамики показателей инфекционной заболеваемости на 100 000 населения. Результаты исследования выявили значительные пробелы в законодательной базе, а также ряд институциональных проблем, связанных с санитарной охраной государственных границ. Отмечена низкая эффективность национальной программы вакцинации населения против кори при стабильно высоком показателе охвата вакцинацией подлежащего контингента. В заключении представлены рекомендации

по оптимизации регулирования государственной политики в сфере санитарно-эпидемиологического благополучия и определены ключевые направления развития на основе успешного зарубежного опыта.

Ключевые слова: государственное управление, контроль, надзор, инфекции, COVID-19, благополучие, вакцинация.

Введение

Эпидемиологический надзор является неотъемлемой частью системы раннего предупреждения распространения новых инфекционных заболеваний, а также мониторинга за существующими или «забытыми» инфекциями. С начала XXI века мировое сообщество столкнулось с масштабными вспышками инфекционных заболеваний, такими как тяжелый острый респираторный синдром (SARS) 2003 года, пандемический грипп A/H1N1 в 2009 году, коронавирус ближневосточного респираторного синдрома (MERS-CoV) и наиболее значимая с финансовой и экономической точек зрения пандемия коронавирусной инфекции SARS-CoV-2 (COVID-19) в 2019 году [1;2]. По данным Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), в ходе пандемии COVID-19 в мире было зарегистрировано более 767 млн случаев заболевания и около 6,9 млн случаев смерти [3]. Согласно глобальной оценке здоровья ВОЗ в 2021 году, COVID-19 стал второй по частоте причиной смертности в мире, сместив с лидирующих позиций инсульт и хроническую обструктивную болезнь легких [4].

Экономические последствия пандемии COVID-19 оказали значительное влияние на все сферы деятельности, включая снижение производительности труда и сокращение потребительских расходов [5]. По данным Всемирного банка, экономический ущерб глобальной экономики в 2020 году оценивается примерно в 7,4 трлн долларов США, при этом валовой внутренний продукт (ВВП) сократился на 3,1 %, что более чем в два раза превышает падение ВВП во время экономического кризиса 2009 года [6;7]. Эти события подчеркнули важность непрерывного совершенствования системы эпидемиологического надзора и готовности к новым угрозам. ВОЗ выделила гипотетическую «Болезнь X» как приоритетное направление исследований и разработок в области чрезвычайных ситуаций общественного здравоохранения [8].

В условиях пандемии правительства различных стран внедряли оперативные меры для обеспечения эффективного функционирования систем общественного здравоохранения и коммуникаций [9]. В Республике Казахстан были сформированы и реализованы организационно-управленческие механизмы государственного регулирования эпидемиологической ситуации, что позволило стабилизировать ситуацию и улучшить санитарно-эпидемиологическое благополучие населения [10].

На территории Республики Казахстан органы санитарно-эпидемиологического контроля осуществляют надзор и контроль более чем за 100 инфекционными и паразитарными заболеваниями [11]. Государственная политика в сфере общественного здравоохранения находится в процессе трансформации, направленной на структурированный подход к профилактике заболеваний и укреплению здоровья населения [12]. С момента обретения независимости система санитарно-эпидемиологического контроля претерпела ряд структурных и институциональных изменений, включая децентрализацию управления, внедрение новых методов финансирования и интеграцию с международными стандартами [13].

Организационно-правовая основа деятельности государственных органов в сфере санитарно-эпидемиологического благополучия регулируется Кодексом «О здоровье народа и системе здравоохранения» от 7 июля 2020 года № 360-VI ЗРК (Кодекс), а также постановлениями, санитарными правилами и нормами и другими нормативно-правовыми актами. Эпидемиологический надзор реализует функции государственного управления через оценку, планирование, регулирование, мониторинг, межведомственное взаимодействие и введение ограничительных мер. Основным государственным органом, ответственным за реализацию государственной политики в сфере санитарно-эпидемиологического благополучия, является Комитет санитарно-эпидемиологического контроля при Министерстве здравоохранения Республики Казахстан (Комитет) [14].

Система санитарно-эпидемиологического контроля функционирует на республиканском, областном и районном/городском уровнях, обеспечивая вертикаль власти через 17 территориальных подразделений в областных центрах, городах республиканского значения Алматы и Шымкент, а также в столице страны. На районном уровне действует более 195 районных/городских управлений санитарно-эпидемиологического контроля. Для контроля на государственных границах и транспортной инфраструктуре функционирует Департамент санитарно-эпидемиологического контроля на транспорте с территориальными подразделениями в каждом областном центре. Научное сопровождение и методологическую поддержку обеспечивает Национальный центр экспертизы и девять противочумных станций [11].

Несмотря на достигнутые успехи в реализации государственной политики в сфере санитарно-эпидемиологического благополучия, сохраняются управленческие проблемы, включая несогласованность нормативно-правовых актов, недостаток квалифицированных специалистов и ограниченную интеграцию цифровых инструментов в процессы управления [15]. Эти вызовы подчеркивают необходимость дальнейшего совершенствования системы эпидемиологического надзора и повышения готовности к новым инфекционным угрозам.

Материалы и методы
Теоретическая основа исследования сформирована на базе докладов Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), а также результатов поиска и анализа международных публикаций в базах данных SCOPUS и Web of Science по темам государственного управления и эпидемиологического надзора.

В качестве источников эмпирических данных для сравнительного анализа нормативно-правовых актов Республики Казахстан (НПА РК) использованы информационно-правовая система нормативных правовых актов «Әділет», информационная система «Закон», а также Международные медико-санитарные правила (ММСП), утверждённые ВОЗ в 2005 году [16]. Дополнительно проведён анализ законодательной базы стран с более развитыми системами эпидемиологического надзора для выявления эффективных практик.

Для оценки эффективности реализации государственного управления в сфере санитарно-эпидемиологического благополучия были использованы статистические данные портала Бюро национальной статистики Республики Казахстан (stat.gov.kz) по разделу здравоохранения, включая количество зарегистрированных инфекционных заболеваний за 2022–2024 годы. Также применялись аналитические обзоры и отчёты ВОЗ и ОЭСР для проведения сравнительного анализа эффективности эпидемиологического надзора на международном уровне.

Результаты и обсуждение
Нами проведён комплексный анализ системы санитарно-эпидемиологического надзора Республики Казахстан, включающий институциональное сопоставление НПА с ММСП, оценку эпидемиологической ситуации, а также сравнительный международный и эконометрический анализ эффективности государственной политики.

Основу исследования положен междисциплинарный подход, объединяющий правовой, эпидемиологический и экономический анализ, что позволяет оценить не только нормативное соответствие, но и фактическую результативность функционирования системы общественного здравоохранения.

На первом этапе проведён сравнительный анализ институционального соответствия нормативных правовых актов Республики Казахстан требованиям ММСП, которые являются обязательными для государств-членов ВОЗ и отражают международные стандарты эпидемиологического надзора.

В рамках исследования использованы следующие критерии: цель, область охвата, субъекты, эпидемиологический надзор, порядок уведомления, полнота медико-санитарной информации, объявление чрезвычайной ситуации (ЧС) в области общественного здравоохранения, ответные меры и санитарная охрана границ. Результаты представлены в Таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ соответствия требований ММСП и НПА МЗ РК

№	Критерий	ММСП	НПА МЗ РК	Соответствие	Описание
1	Цель	Предотвращение международного распространения болезней	Санитарно-эпидемиологическое благополучие населения РК	Полное соответствие	Кодекс статьи 76, п. 1, п.п. 7
2	Область охвата	Болезнь или медицинское состояние, независимо от происхождения и источника	Все случаи инфекционных заболеваний, реакции после иммунизации	Полное соответствие	Кодекс статьи 104, 105
3	Субъекты	Государства-участники, ВОЗ	Комитет, терр. подразделения	Полное соответствие	Кодекс статьи 104, 105
4	Эпид. надзор	Оценка возможности международного распространения болезней	Регистрация, учет, отчетность случаев	Частичное соответствие	Нет определения эпиднадзора за инфекционными заболеваниями в НПА МЗ РК

5	Уведомле ние	Информирование ВОЗ течение 24 часов	Экстренное извещение в течении 12 часов в терр. подразделение Комитета	Полное соответствие	Приказ МЗ РК от 26.10.20 г. № ҚР ДСМ- 153/2020
6	Полнота информа ции	Определения случаев, лабораторные результаты, источник и вид риска, число случаев за-болевание и смерти, условия распространения болезни, и принятые медико-санитарные меры	Определения случаев, диагноз, лабораторное подтверждение и паспортные данные, даты заболевания, первичного обращения, последнего посещения, госпитализация, принятые противоэпидемические меры	Полное соответствие	Приказ МЗ РК от 26.10.20 г. № ҚР ДСМ- 153/2020
7	Установ ление ЧС в области общественного здравоохранения (ОЗ)	Согласно схеме принятия решений в ММСП	В соответствии с Законом Республики Казахстан «О гражданской защите» от 11 апреля 2014 года № 188-V ЗРК	Не соответствие	В НПА МЗ РК не определено ЧС в области ОЗ

8	Критерии установления ЧС в области ОЗ	Используются два критерия: серьезность и необычность заболевания	Отсутствует	Не соответствие	Критерии, алгоритм не установлены в НПА МЗ РК
9	Ответные медико- санитар ные меры	Временные или постоянные рекомендации	Постановления Главного государствен- ного санитар- ного врача	Полное соответствие	Закреплено в Кодексе статья 104
10	Санитар- ный контроль границ	Требования к пунктам пропускам, грузам, товарам, медико-санитарной документации, отражены меры при выявлении больных с подозрением на заболевание	Правила по ограничитель- ным мероприятиям и карантину отражены фрагментарно	Частичное соответствие	Единый НПА по санитарной охране границе утратил силу, регулирование согласно Кодекса и других НПА РК
*Примечание: составлено авторами на основе данных источников [11; 16].					

Анализ показал, что в ряде ключевых позиций выявлены несоответствия, включая отсутствие понятийного аппарата эпидемиологического надзора, недостаточную регламентацию ЧС в области общественного здравоохранения и отсутствие единого нормативного акта по санитарной охране государственной границы.

Согласно проведенному сравнительному анализу в РК отсутствует единый и комплексный НПА по санитарной охране государственной границы. Регулирование осуществляется на основе статей 103, 104 Кодекса и ряда действующих приказов Министерства здравоохранения РК (Приказ МЗ РК от 23 декабря 2020 года № ҚР ДСМ-317/2020, Приказ МЗ РК от 21 декабря 2020 года № ҚР ДСМ-293/2020, Приказ МЗ РК от 11 января 2021 года № ҚР ДСМ-5). Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 18 февраля 2015 года № 107 «Об утверждении Правил осуществления санитарно-карантинного контроля над ввозом и распространением инфекционных и паразитарных заболеваний на государственной границе Республики Казахстан, совпадающей с таможенной границей Таможенного союза, и обеспечения санитарной охраны границы и территории Республики Казахстан» утратил силу в 2024 году. Данное положение указывает на фрагментарность нормативного регулирования санитарной охраны государственной границы РК.

Для подтверждения выявленных институциональных разрывов проведён сравнительный анализ международного опыта (США и Австралия), представленный в Таблице 2.

Таблица 2 – Международный опыт по санитарной охране государственных границ

№	Страна	Государственное регулирование	Содержание	Описание
1	США	Свод федеральных нормативных актов (Code of Federal Regulations, CFR)	Санитарно-карантинный контроль на границе: пункты пропуска, ввоз людей, животных, грузов и меры при угрозе распространения заразных заболеваний	Комплексный НПА регулирует деятельность пунктов ввоза по выявлению инфекционных заболеваний [17]

2	Австралия	Закон о биобезопасности 2015 года	Фито-санитарный и эпидемиологический контроль на границе	Единый НПА по охране гос.границ [18]
---	-----------	-----------------------------------	--	--------------------------------------

Результаты показывают, что в странах с высокой эпидемиологической устойчивостью (США, Австралия) функционируют единые комплексные нормативные акты, регулирующие санитарный контроль границ и эпидемиологический надзор, тогда как в Республике Казахстан регулирование носит фрагментированный характер.

На следующем этапе проведён анализ динамики инфекционной заболеваемости за 2022–2024 гг. (Таблица 3). Для расчета использовались данные количеству инфекционных заболеваний из портала «Открытые данные egov.kz», для расчета показателя заболеваемости на 100 000 населения использовались сведения из Qazstat бюро национальной статистики (<https://stat.gov.kz/>).

Таблица 3 – Показатель заболеваемости инфекциями на 100 000 населения в Республике Казахстан за 2022–2024 гг.

№	Группа инфекций	2022 год		2023 год		2024 год	
		Абс.	Пок.	Абс.	Пок.	Абс.	Пок.
1	Кишечные: сальмонеллёз, шигеллёз	43455	219,8	41660	207,9	40488	199,5
2	Зоонозы: чума, туляремия, сибирская язва, бешенство	1113	5,6	923	4,6	780	3,8
3	Вакциноупряемые: дифтерия, коклюш, корь, краснуха	2523	12,8	32850	163,9	33869	166,9
4	Воздушно-капельные: грипп, КВИ, скарлатина	482801	2442,5	73271	365,7	49124	242,1
5	Половые и парентеральные (ВИЧ, сифилис, гепатит)	9816	49,7	9684	48,3	9382	46,2
6	Паразитарные	185711	93,9	19338	96,5	19678	97,0
7	Связанные с оказанием медицинской помощи	471	2,4	480	2,4	435	2,1
*Примечание: составлено авторами на основе источника [19]							

Результаты демонстрируют снижение заболеваемости по большинству групп инфекций, однако выявлен резкий рост вакциноуправляемых инфекций, что свидетельствует о снижении управляемости данной группы заболеваний. Дополнительный анализ показал рост случаев кори в 2023–2024 гг., что подтверждает наличие системных проблем в реализации иммунизационной политики.

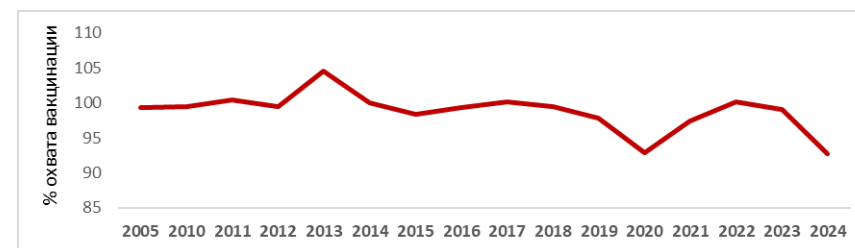
В 2022 году из общего количества зарегистрированных случаев 93,3 % (2355 случаев) приходилось на хронический вирусный гепатит В. В 2023 году эпидемиологическая ситуация по вакцинауправляемым инфекциям усугубилась ростом заболеваемости корью, взяв доминирующую позицию в структуре зарегистрированных заболеваний (Таблица 4). В 2023 году зарегистрировано 29 731 случаев кори, тогда как в 2022 году на территории Республики было 4 случая кори.

Таблица 4 – Структура заболеваемости в РК за 2022–2024 гг., в %

№	Инфекционное заболевание	2022 год	2023 год	2024 год
1	Паротит	0,4 %	0,1 %	0,4 %
2	Хронический гепатит В	93,3 %	7,7 %	7,1 %
3	Гепатит D	0,1 %	0,0 %	0,0 %
4	Острый гепатит В	2,4 %	0,1 %	0,2 %
5	Краснуха	0,0 %	0,0 %	0,0 %
6	Корь	0,2 %	90,5 %	85,7 %
7	Острый вялый паралич	3,4 %	0,2 %	0,2 %
8	Гемофильная инфекция	0 %	0,02 %	0 %
9	Коклюш	0 %	1 %	9 %

*Примечание: составлено авторами на основе источника [19]

Согласно данным официальной статистики в период с 2005 по 2024 год средний ежегодный охват вакцинации против кори в РК составляет 98,8 %, при рекомендованном ВОЗ охвате более 95 % (Рисунок 1). Данный показатель является достаточным уровнем для эффективного управления эпидемиологической ситуацией по инфекциям заболеваниям и нацелен на предупреждение заражения заблаговременно.



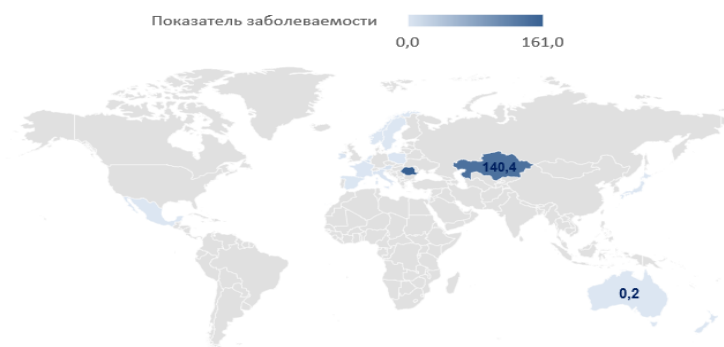
*Примечание: составлено автором на основе источника https://bala.stat.gov.kz/ohvat-detej-proflakticheskimi-privivkami/?utm_source

Рисунок 1 – Вакцинация детей против кори в РК за 2005 – 2024 гг.

Согласно данным официальной статистики в период с 2005 по 2024 год средний ежегодный охват вакцинации против кори в РК составляет 98,8 %, при рекомендованном ВОЗ охвате более 95 %. Данный показатель является достаточным уровнем для эффективного управления эпидемиологической ситуацией по инфекциям заболеваниям и нацелен на предупреждение заражения заблаговременно.

Среди стран ОЭСР показатель заболеваемости корью на 100 000 населения за 2024 год варьируется от 0,1 до 161. При этом максимальный показатель отмечается Румынии. В Казахстане показатель заболеваемостью кори составляет 140 (Рисунок 2).

Показатель заболеваемости корью на 100 000 населения в странах ОЭСР и Казахстан в 2024 году



*Примечание: составлено авторами на основе источника https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecd-health-statistics.html?utm_source

Рисунок 2 – Показатель заболеваемости кори в мире в 2024 году

При анализе наиболее стабильных показателей выявлены страны, где заболеваемость не регистрировалась или оставалась на низком уровне в течении 2022, 2023, 2024 годов. Для сопоставления эффективности национальной системы проведён анализ среди стран ОЭСР (Таблица 5). Результаты показывают, что страны с устойчивой системой эпидемиологического надзора (Япония, Норвегия) демонстрируют нулевые или минимальные показатели заболеваемости, что связано с высокой эффективностью программ вакцинации и институциональной зрелостью систем здравоохранения.

Таблица 5 – Показатель заболеваемости корью в странах ОЭСР за 2022-2024 гг.

Страна \ год	2022 год	2023 год	2024 год
Япония	0,0	0,0	0,0
Норвегия	0,0	0,0	0,2
Испания	0,0	0,0	0,5

*составлено авторами на основе источника https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecd-health-statistics.html?utm_source

Нами был изучен опыт эпидемиологического надзора в Японии, так как ВОЗ в 2024 году объявила Японию страной свободной от кори. Вакцинация против кори в Японии проводится добровольно с 1966 года. Используется комбинированная вакцина против кори и краснухи в двух дозах. В период с 2020 по 2024 год уровень охвата вакцинации против кори в Японии составляет 93-94 % [20], что подтверждается полной ликвидацией заболевания людей корью.

Выявленные институциональные и эпидемиологические особенности обусловили необходимость экономической оценки эффективности государственной политики.

1) Эконометрическая модель заболеваемости. Для оценки факторов, влияющих на уровень заболеваемости, использована модель множественной регрессии:

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 vac_t + \beta_2 Exp_t + \beta_3 Cov_t + \beta_4 Inst_t + \varepsilon_t$$

Связь данной модели с результатами Таблицы 3 заключается в том, что рост вакциноуправляемых инфекций интерпретируется как результат снижения институциональной и управленческой эффективности при недостаточной адаптации нормативной базы.

2) Бюджетная эффективность программ иммунизации. С учётом выявленного роста заболеваемости вакциноуправляемыми инфекциями (Таблица 3) проведена оценка экономической эффективности иммунизационных программ:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t}$$

и

$$BCR = \frac{\sum B_t}{\sum C_t} \cdot \frac{(1+r)^T}{(1+r)^T}$$

Рост заболеваемости кори (Таблица 3 и международное сравнение Таблицы 5) увеличивает компонент B_t , связанный с предотвращаемыми потерями, однако снижает общий уровень эффективности системы при недостаточной институциональной устойчивости.

3) Альтернативные издержки эпидемиологической неэффективности. Рост инфекционных заболеваний, выявленный в Таблице 3, формирует дополнительные макроэкономические потери:

$$OC = GDP_{loss} + HC + L_t$$

Таким образом, ухудшение эпидемиологической ситуации приводит к росту потерь производительности труда и увеличению нагрузки на систему здравоохранения.

4) Макроэкономическое влияние заболеваемости. Эпидемиологическая ситуация напрямую влияет на экономический выпуск:

$$Y = A \cdot f(K, L \cdot (1 - d))$$

Рост заболеваемости (Таблица 3) увеличивает параметр d , что снижает эффективную занятость населения и, соответственно, совокупный выпуск.

Интеграция результатов анализа. Сопоставление результатов Таблиц 1-5 с эконометрическими и экономическими моделями позволяет сформировать комплексный вывод:

- институциональные несоответствия ММСП (Таблица 1) создают нормативные пробелы;
- фрагментарность регулирования (Таблица 2) снижает управляемость системы;
- рост вакциноуправляемых инфекций (Таблица 3) отражает снижение эффективности политики;

– международные данные (Таблица 5) подтверждают наличие значительного разрыва в результативности.

В совокупности это приводит к увеличению альтернативных издержек, снижению макроэкономической эффективности и необходимости институциональной реформы системы эпидемиологического надзора.

Таким образом, интеграция институционального, эпидемиологического и экономического анализа позволяет сделать обоснованный вывод о том, что эффективность государственной политики в сфере санитарно-эпидемиологического благополучия Республики Казахстан носит не только медицинский, но и макроэкономический характер, требующий системной модернизации нормативно-правовой базы и управленческих механизмов

Выводы

Проведённое комплексное исследование, включающее институциональный анализ нормативных правовых актов Республики Казахстан, эпидемиологическую оценку заболеваемости, международный бенчмаркинг и эконометрическое моделирование, позволяет сформулировать следующие научно обоснованные выводы.

1. Институциональные разрывы в системе санитарно-эпидемиологического регулирования. Установлено частичное несоответствие нормативно-правовой базы Республики Казахстан требованиям Международных медико-санитарных правил, проявляющееся в отсутствии единого понятийного аппарата эпидемиологического надзора, недостаточной регламентации чрезвычайных ситуаций в области общественного здравоохранения и фрагментарности регулирования санитарной охраны государственной границы.

2. Структурная фрагментация нормативного регулирования границ. Сравнительный международный анализ показал, что в странах с высокой эпидемиологической устойчивостью (США и Австралия) функционируют интегрированные нормативные акты, обеспечивающие единое управление санитарным контролем, тогда как в Республике Казахстан регулирование носит разрозненный характер.

3. Наличие негативных эпидемиологических трендов. Анализ заболеваемости выявил устойчивую тенденцию роста вакциноуправляемых инфекций, включая резкое увеличение случаев кори, при одновременном высоком показателе охвата вакцинации, что указывает на дисбаланс в системе иммунопрофилактики.

4. Международный разрыв в эффективности эпидемиологического надзора. Сравнение с странами ОЭСР показало, что государства с устойчивыми системами иммунизации (Япония, Норвегия) демонстрируют

минимальные уровни заболеваемости, что подтверждает критическую роль институциональной и управленческой зрелости системы здравоохранения.

5. Экономическая неэффективность текущей модели управления. Эконометрический и СВА-анализ подтвердили, что недостаточная институциональная эффективность приводит к увеличению альтернативных издержек, снижению макроэкономического выпуска и росту бюджетной нагрузки на систему здравоохранения.

6. Системный характер выявленных проблем. Совокупность результатов свидетельствует, что выявленные недостатки носят не точечный, а системный характер и затрагивают одновременно нормативный, организационный и экономический уровни управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Shen, Y., Liu, Y., Wang Q. Progress and challenges in infectious disease surveillance and early warning // *Medicine Plus*. – 2025. – 2(1) 100071. – P. 1–19. – <https://doi.org/10.1016/j.medp.2025.100071>.

2 Obrenovic, B., Oblakovic, G., & Asa, A. R. Bibliometric Analysis of Financial and Economic Implications during the COVID-19 Pandemic Crisis // *Sustainability*. – 2024. – 16(7) 2897. – <https://doi.org/10.3390/su16072897>.

3 World Health Organization (WHO). 2023. [Electronic resource]. – <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19--29-june-2023> (Accessed: 01.06.2026).

4 World Health Organization (WHO). 2021. [Electronic resource]. – <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/the-top-10-causes-of-death> (Accessed: 01.06.2026).

5 Faramarzi, A., Norouzi, S., Javan-Noughabi, J. The global economic burden of COVID-19 disease: a comprehensive systematic review and meta-analysis // *Systematic Reviews*. – 2024. – 13(1). – Article 68. – <https://doi.org/10.1186/s13643-024-02476-6>.

6 World Bank (WB). 2023. [Electronic resource]. – https://ieg.worldbankgroup.org/evaluations/world-bank-groups-early-support-addressing-coronavirus-covid-19-economic-response?utm_source (Accessed: 29.05.2026).

7 World Bank (WB). 2023. [Electronic resource]. – <https://datatopics.worldbank.org/sdgatlas/goal-8-decent-work-and-economic-growth?lang=en#c12> (Accessed: 29.05.2026).

8 World Health Organization (WHO). 2024. [Electronic resource]. – <https://www.who.int/publications/m/item/pathogens-prioritization-a-scientific>

[framework-for-epidemic-and-pandemic-research-preparedness](#) (Accessed: 01.06.2026).

9 Deejay, A., Henne, K., Carneiro Alphonso, F. Navigating a public health crisis: Governance and sensemaking during the COVID-19 pandemic in Australia // SSM - Qualitative Research in Health. – 2023. – Vol. 4. – Article 100317. – <https://doi.org/10.1016/j.ssmqr.2023.100317>.

10 Battakova, Z., Imasheva, B., Slazhneva, T. Public Health Response Measures for COVID-19 in Kazakhstan // Disaster Medicine and Public Health Preparedness. – 2023. – 17:e524. – <https://doi.org/10.1017/dmp.2023.181>.

11. Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан [Электронный ресурс]. – <https://adilet.zan.kz/rus/docs/> (Дата просмотра: 25.05.2026).

12 Kalel, Z. S., Gulis, G., & Aringazina, A. M. Implementation of Health Impact Assessment in the Healthcare System of the Republic of Kazakhstan // International Journal of Environmental Research and Public Health. – 2023. – 20(3), 2335. – <https://doi.org/10.3390/ijerph20032335>.

13 Akpanova, T., Rakhypbekov, T., Semenova, Y., Mussakhanova, A., Turgambayeva, A., Zhanaliyeva, M., Zharilkassimov, R., Kim, S., Alzhanova, A., Sekenova, R., & Dauletyarova, M. The Impact of Healthcare Reforms on the Epidemiology Workforce in Kazakhstan: An Interrupted Time Series Analysis with Predictive Modeling of Nationwide Data Sources from 1998 to 2022 // Healthcare. – 2025. – 13(2), 170. – <https://doi.org/10.3390/healthcare13020170>.

14 Богатырева, Л., Тайторина, Б., Байсалома, Г. Нормативно-правовое регулирование системы здравоохранения на законодательном уровне в условиях чрезвычайной ситуации // ВЕСТНИК Института законодательства и правовой информации Республики Казахстан научно-правовой журнал. – 2023 – No. 3 (74). – https://doi.org/10.52026/27885291_2023_74_3_591.

15 Omarova, A., Zeinullina, Z., & Mazina, A. Factor analysis of the digital transformation of healthcare in the Republic of Kazakhstan // ECONOMIC Series of the Bulletin of the L N Gumilyov ENU. – 2025 – No.3. – P. 190–204. – <https://doi.org/10.32523/2789-4320-2025-3-190-204>.

16 World Health Organization (WHO). 2008. [Electronic resource]. – <https://www.who.int/publications/i/item/9789241580410> (Accessed: 25.05.2026).

17 Kakulu, RK., Kimaro, EG., Mpolya, E. A. Effectiveness of Point of Entry Health Screening Measures among Travelers in the Detection and Containment of the International Spread of COVID-19: A Review of the Evidence // Int J Environ Res Public Health. – 2024 Mar 28;21(4):410. – <https://doi.org/10.3390/ijerph21040410>.

18 Moloney, K., Moloney, S. Australian Quarantine Policy: From Centralization to Coordination with Mid-Pandemic COVID-19 Shifts // Public Administration Review. – 2020. – Vol. 80(4). – P. 671–682. – <https://doi.org/10.1111/puar.13224>.

19 Портал «Открытые данные» электронного правительства Республики Казахстан [Электронный ресурс]. – https://data.egov.kz/datasets/view?index=kazakhstan_respublikasyndagy_i (Дата просмотра: 02.06.2026).

20 National Institute of Infectious Diseases Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan. 2024. [Electronic resource]. – <https://www.mhlw.go.jp/index.html> (Accessed: 29.05.2026).

REFERENCES

1 Shen, Y., Liu, Y., Wang Q. Progress and challenges in infectious disease surveillance and early warning // Medicine Plus. – 2025. – 2(1) 100071. – P. 1–19. – <https://doi.org/10.1016/j.medp.2025.100071>.

2 Obrenovic, B., Oblakovic, G., & Asa, A. R. Bibliometric Analysis of Financial and Economic Implications during the COVID-19 Pandemic Crisis // Sustainability. – 2024. – 16(7) 2897. – <https://doi.org/10.3390/su16072897>.

3 World Health Organization (WHO). 2023. [Electronic resource]. – <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19--29-june-2023> (Accessed: 01.06.2026).

4 World Health Organization (WHO). 2021. [Electronic resource]. – <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/the-top-10-causes-of-death> (Accessed: 01.06.2026).

5 Faramarzi, A., Norouzi, S., Javan-Noughabi, J. The global economic burden of COVID-19 disease: a comprehensive systematic review and meta-analysis // Systematic Reviews. – 2024. – 13(1). – Article 68. – <https://doi.org/10.1186/s13643-024-02476-6>.

6 World Bank (WB). 2023. [Electronic resource]. – https://ieg.worldbankgroup.org/evaluations/world-bank-groups-early-support-addressing-coronavirus-covid-19-economic-response?utm_source (Accessed: 29.05.2026).

7 World Bank (WB). 2023. [Electronic resource]. – <https://datatopics.worldbank.org/sdgatlas/goal-8-decent-work-and-economic-growth?lang=en#c12> (Accessed: 29.05.2026).

8 World Health Organization (WHO). 2024. [Electronic resource]. – <https://www.who.int/publications/m/item/pathogens-prioritization-a-scientific-framework-for-epidemic-and-pandemic-research-preparedness> (Accessed: 01.06.2026).

9 Deejay, A., Henne, K., Carneiro Alphonso, F. Navigating a public health crisis: Governance and sensemaking during the COVID-19 pandemic in Australia // SSM - Qualitative Research in Health. – 2023. – Vol. 4. – Article 100317. – <https://doi.org/10.1016/j.ssmqr.2023.100317>.

10 Battakova, Z., Imasheva, B., Slazhneva, T. Public Health Response Measures for COVID-19 in Kazakhstan // Disaster Medicine and Public Health Preparedness. – 2023. – 17:e524. – <https://doi.org/10.1017/dmp.2023.181>.

11 Informacionno-pravovaja sistema normativnyh pravovyh aktov Respubliki Kazakhstan [Information and legal system of regulatory legal acts of the Republic of Kazakhstan] [Electronic resource]. – <https://adilet.zan.kz/rus/docs/> (Accessed: 25.05.2026).

12 Kalel, Z. S., Gulis, G., & Aringazina, A. M. Implementation of Health Impact Assessment in the Healthcare System of the Republic of Kazakhstan // International Journal of Environmental Research and Public Health. – 2023. – 20(3), 2335. – <https://doi.org/10.3390/ijerph20032335>.

13 Akpanova, T., Rakhypbekov, T., Semenova, Y., Mussakhanova, A., Turgambayeva, A., Zhanaliyeva, M., Zharilkassimov, R., Kim, S., Alzhanova, A., Sekenova, R., & Dauletyarova, M. The Impact of Healthcare Reforms on the Epidemiology Workforce in Kazakhstan : An Interrupted Time Series Analysis with Predictive Modeling of Nationwide Data Sources from 1998 to 2022 // Healthcare. – 2025. – 13(2), 170. – <https://doi.org/10.3390/healthcare13020170>.

14 Bogatyreva, L., Tajtorina, B., Bajsalova, G. Normativno-pravovoe regulirovanie sistemy zdravooohraneniya na zakonodatel'nom urovne v usloviyah chrezvychajnoj situacii [Legal regulation of the healthcare system at the legislative level under emergency conditions] // VESTNIK Instituta zakonodatel'stva i pravovoj informacii Respubliki Kazakhstan nauchno-pravovoj zhurnal [Scientific and Legal Journal «Bulletin of the Institute of Legislation and Legal Information of the Republic of Kazakhstan»]. – 2023 – No. 3 (74). – https://doi.org/10.52026/27885291_2023_74_3_591.

15 Omarova, A., Zeinullina, Z., & Mazina, A. Factor analysis of the digital transformation of healthcare in the Republic of Kazakhstan // ECONOMIC Series of the Bulletin of the L N Gumilyov ENU. – 2025 – No.3. – P. 190–204. – <https://doi.org/10.32523/2789-4320-2025-3-190-204>.

16 World Health Organization (WHO). 2008. [Electronic resource]. – <https://www.who.int/publications/i/item/9789241580410> (Accessed: 25.05.2026).

17 Kakulu, RK., Kimaro, EG., Mpolya, E. A. Effectiveness of Point of Entry Health Screening Measures among Travelers in the Detection and Containment of the International Spread of COVID-19: A Review of the Evidence // Int

J Environ Res Public Health. – 2024 Mar 28;21(4):410. – <https://doi.org/10.3390/ijerph21040410>.

18 Moloney, K., Moloney, S. Australian Quarantine Policy : From Centralization to Coordination with Mid-Pandemic COVID-19 Shifts // Public Administration Review. – 2020. – Vol. 80(4). – P. 671–682. – <https://doi.org/10.1111/puar.13224>.

19 Portal «Otkrytye dannye» jelektronnogo pravitel'stva Respubliki Kazakhstan [Open data portal of the electronic government of the Republic of Kazakhstan] [Electronic resource]. – https://data.egov.kz/datasets/view?index=kazakhstan_respublikasyndagy_i (Accessed: 02.06.2026).

20 National Institute of Infectious Diseases Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan. 2024. [Electronic resource]. – <https://www.mhlw.go.jp/index.html> (Accessed: 29.05.2026).

Поступило в редакцию 13.06.26.

Поступило с исправлениями 25.06.26.

Принято в печать 15.08.26.

*А. С. Баяшова¹, А. Сабыржан²

^{1,2}Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы

Мемлекеттік басқару академиясы,

Қазақстан Республикасы, Астана қ.

13.06.26 ж. баспаға түсті.

25.06.26 ж. түзетулерімен түсті.

15.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДА ИНФЕКЦИЯЛЫҚ АУРУЛАРДЫ ЭПИДЕМИОЛОГИЯЛЫҚ ҚАДАҒАЛАУ ЖҮЙЕСІН МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ

Қазақстан Республикасында инфекциялық ауруларды эпидемиологиялық бақылау және қадағалау жүйесін мемлекеттік басқаруды жетілдіру қарқынды жаһандану, жаңа патогендік қоздырғыштардың пайда болу тәуекелдерін ұлғайту, карантиндік инфекциялық ауруларды трансшекаралық әкелу және эпидемия немесе пандемия қайталанған жағдайда барлық салалар үшін жоғары экономикалық ауыртпалық жағдайында басым бағыт болып табылады. Бұл зерттеудің мақсаты-санитариялық-эпидемиологиялық саламаттылық саласындағы нормативтік-құқықтық актілерге

талдау жүргізу, сондай-ақ Қазақстан Республикасында инфекциялық ауруларды эпидемиологиялық қадағалау жүйесін мемлекеттік басқаруды іске асырудың тиімділігін бағалау. Зерттеу әдіснамасында Қазақстан Республикасының қолданыстағы және күші жойылған нормативтік-құқықтық актілеріне салыстырмалы талдау және 100 000 тұрғынға шаққандағы инфекциялық сырқаттанушылық көрсеткіштерінің динамикасы негізінде эпидемиологиялық қадағалау жүйесінің жұмыс істеу тиімділігін бағалау қолданылады. Зерттеу нәтижелері заңнамалық базадағы елеулі олқылықтарды, сондай-ақ мемлекеттік шекараларды санитариялық қорғауға байланысты бірқатар институционалдық проблемаларды анықтады. Халықты қызылшаға қарсы вакцинациялаудың ұлттық бағдарламасының тиімділігінің төмендігі, вакцинациямен қамтудың тұрақты жоғары көрсеткіші байқалды. Қорытындыда санитариялық-эпидемиологиялық саламаттылық саласындағы мемлекеттік саясатты реттеуді оңтайландыру бойынша ұсынымдар ұсынылды және табысты шетелдік тәжірибе негізінде дамудың негізгі бағыттары айқындалды.

Кілтті сөздер: Мемлекеттік басқару, бақылау, қадағалау, инфекциялар, COVID-19, әл-ауқат, вакцинация.

*A. S. Bayashova¹, A. Sabyrzhana²

^{1,2}Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Republic of Kazakhstan, Astana.

Received 13.06.26.

Received in revised form 25.06.26.

Accepted for publication 15.08.26.

PUBLIC ADMINISTRATION OF THE SYSTEM OF EPIDEMIOLOGICAL SURVEILLANCE OF INFECTIOUS DISEASES IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

Improving public administration of the system of epidemiological control and surveillance of infectious diseases in the Republic of Kazakhstan is a priority in the context of rapid globalization, increased risks of new pathogens, cross-border import of quarantine infectious diseases and a high economic burden for all industries in the event of a repeat epidemic or pandemic. The purpose of this study is to analyze regulatory legal acts in the field of sanitary and epidemiological welfare, as well as to evaluate the effectiveness of the implementation of public administration of the system of epidemiological surveillance of infectious diseases in the Republic of Kazakhstan. The research methodology uses a comparative analysis of current and expired regulatory legal acts of the Republic of Kazakhstan and an assessment of the effectiveness of the epidemiological surveillance system based on the dynamics of infectious diseases per 100,000 population. The results of the study revealed significant gaps in the legislative framework, as well as a number of institutional problems related to the sanitary protection of state borders. The low effectiveness of the national measles vaccination program was noted, with a consistently high vaccination coverage rate for the target population. In conclusion, recommendations are presented on optimizing the regulation of state policy in the field of sanitary and epidemiological welfare and key areas of development are identified based on successful foreign experience.

Keywords: public administration, control, surveillance, infections, COVID-19, well-being, vaccination.

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/142-162>

***Zh. B. Bekmurat¹, Z. T. Satpayeva²**

¹Al-Farabi Kazakh National University,
Republic of Kazakhstan, Almaty;

²Committee of Science of the Ministry of Science
and Higher Education of the Republic of Kazakhstan,
Republic of Kazakhstan, Almaty.

¹ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7530-3262>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1644-3709>

*e-mail: zhanibek89@gmail.com

STUDY OF THE STATE OF DIGITAL TRANSFORMATION OF SMES IN KAZAKHSTAN

The research examines digital transformation in Kazakhstan small and medium-sized enterprises (SMEs) through national digitalization policies and global digital economy integration. The research evaluates major accomplishments alongside obstacles and fundamental obstacles that prevent SMEs from implementing digital solutions. The authors use data from the Bureau of National Statistics and reports by the OECD and UNESCAP and scholarly publications from Kazakhstan and international researchers to analyze the «Digital Kazakhstan» program and e-government (eGov) impact on administrative procedure streamlining and business efficiency improvement. The analysis focuses on regional digital inequalities and infrastructure challenges together with entrepreneur digital competence deficits and expensive mobile data services. The research identifies three institutional barriers which include restricted telecommunications competition and limited investment access and insufficient cybersecurity measures. The research shows that a complete solution requires regulatory changes alongside ICT infrastructure support and specific digital competency training for SMEs. The research proves that digitalization of SMEs functions as both an economic modernization instrument and a fundamental driver of sustainable development and national economic competitiveness in Kazakhstan.

Keywords: digitalization, small and medium-sized enterprises, e-government, ICT infrastructure, Kazakhstan, digital literacy, public policy, telecommunications.

Introduction

The modern global economy features strong digitalization that creates both benefits and obstacles for enterprise competitiveness as well as national economy performance. SMEs function as the fundamental component of numerous economies which the digital transformation process aims to target. The government of Kazakhstan has identified digitalization of SMEs as a priority state policy because small and medium-sized businesses contribute greatly to both national economic development and the country's socio-economic progress.

This research aims to examine how SMEs in Kazakhstan currently implement digital transformation while determining essential patterns and obstacles and suggesting strategies for better digital transformation of SMEs.

The government launched the «Information Kazakhstan – 2020» program in 2013 to establish digitalization as its central economic diversification strategy (Government of Kazakhstan, 2017). The initial digital strategy worked to construct ICT infrastructure together with electronic public administration systems that simplified commercial operations (egov.kz, 2021). The initiative has substantially expanded digital connectivity throughout the entire country. The «Digital Kazakhstan» initiative launched in 2017 expanded digital tool adoption in private sector operations to maintain economic development through targeted programs in agriculture and energy and transport and e-commerce. The initiative introduced several new subprograms which included creating the international Astana Hub Technopark in 2018 together with building national cybersecurity through the «Cyber Shield Kazakhstan» program.

Digital competitiveness within Kazakhstan has experienced major improvements. The country achieved its highest position yet at number 32 in the IMD World Digital Competitiveness Ranking for 2021 from its previous ranking at number 38 in 2018 (IMD, 2022). These reforms in e-government as well as business models and digital societal engagement have led to a higher ranking than other regional countries. Kazakhstan has shown strong performance in the United Nations E-Participation and Online Services indices through its effective human capital development and e-governance initiatives. The Infrastructure Index of the United Nations (2020) showed that ICT access remains uneven across different regions.

The indicators of the digital economy remain at a modest level but demonstrate a continuous upward movement because ICT services within SMEs grew from 3.3 % in 2015 to 7.9 % in 2020. ICT services experienced a fivefold expansion in their volume relative to non-ICT services between 2015 and 2020 (Bureau of National Statistics, 2022).

The SME sector has become more dynamic and productive because of this growth. ICT-specialized SMEs demonstrated twice faster growth than non-ICT

SMEs from 2015 until now (117.9 % versus 59.8 %) although ICT SMEs still represent a minor segment of the economy with their share increasing from 5.2 % in 2015 to 6.9 % in 2020 according to the Bureau of National Statistics (2022) [1].

The research provides vital academic insights into Kazakhstan SME digital transformation by making important additions to existing knowledge about this topic:

The research presents the first complete empirical evaluation of Kazakhstan SME digitalization through analysis of current EGDI and OSI and E-Participation indices and national statistics from 2024.

The research reveals the particular digital transformation features of Kazakhstan SMEs by studying the national characteristics that include independent business owners and variable digital access across regions and their use of open government platforms and e-licensing systems.

Through statistical data the study reveals that ICT-oriented SMEs are expanding at a higher rate than traditional business models which demonstrates the development of new entrepreneurial patterns in digitalized conditions across Central Asia.

The research provides actionable recommendations that focus on improving digital infrastructure and enhancing digital services while increasing digital literacy among entrepreneurs to boost SME resilience and competitiveness in Kazakhstan.

The digital transformation of SMEs (Small and Medium-Sized Enterprises) has been a topic of research in recent years. In the international literature, there is a large number of studies examining the effects of digitalization on SMEs' economic performance, competitiveness and sustainable development (OECD, 2021; World Bank, 2022).

The OECD (2021) [2] has found that the digital transformation of SMEs both enhances their competitiveness and lays the foundation for sustainable development and innovation. World Bank reports (World Bank, 2022) also present similar findings, highlighting the impact of digitalization on increasing market accessibility, decreasing transaction costs and enhancing enterprise productivity [3].

The study of the current state of digital transformation in Kazakhstan is especially relevant against the background of the global trend of digital economy transformation. According to the UN E-Government Knowledgebase (UN E-Government Knowledgebase, 2024), Kazakhstan is among the countries with a high level of e-government development. According to the report, Kazakhstan has made substantial progress in the EGDI (Electronic Government Development Index) ranking, climbing to 24th place and demonstrating significant advancement in digital services and electronic interaction with citizens and businesses.

UNESCAP (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific) in its publications (UNESCAP, 2024) underlines the importance of

developing digital services that meet the needs of SMEs. According to the study of the life cycle of enterprise development in Kazakhstan (figure of the ESCAP model), it is shown that digital services should be provided actively and as efficiently as possible at each stage of the enterprise development, from registration to restructuring or liquidation.

Kazakh scientists also actively work on the problems of digital transformation. Thus, Isabekov, B., Igilmanova, S., Khassenova, K., Anarbekov, N., Bakpayeva, A., & Shoshay, B. (2022) [4], note that the level of digitalization of SMEs in Kazakhstan is heterogeneous: despite the presence of developed infrastructure in large cities, rural enterprises face difficulties in the use of modern digital services due to the low level of infrastructure and low level of digital literacy.

Dzhanegizova, A. (2024) in his research identifies the main barriers to the digitalization of SMEs in Kazakhstan as low qualifications of staff, high prices of telecommunication services and low awareness of entrepreneurs about the available digital services [5].

They stress the importance of implementing training and support programs for the improvement of the digital competencies of entrepreneurs.

Turkyilmaz et al. (2021) in their research work highlighted that the implementation of Industry 4.0 concept in Kazakhstan has several barriers including the lack of technological resources and the unavailability of skilled workforce in SMEs [6].

The data from Kazakhstan support these findings: The Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan notes an increase in the share of SMEs oriented towards digital services from 3.3 % in 2015 to 7.9 % in 2020 (Bureau of National Statistics, 2022).

Sheryazdanova (2024) notes that despite the progress, the population still lacks digital skills and not all regions have equal access to digital services [7]. Most notably is the development of the e-licensing portal and e-government portal (egov.kz), which is supported by statistical data on the significant growth of online applications and shortening of the processing time for entrepreneurs.

Despite the positive changes, notes the existing gaps in the digital infrastructure, especially in remote regions of the country. The authors support that the government has to address these problems through the development of regional IT hubs and improvement of the communications infrastructure.

International examples of digitalization in countries with high levels of technological advancement. As a theoretical background we employed the research of such authors as Radanliev P. (Radanliev et al., 2020), Veselovsky M. Y., Nikonorova A. V., Gribanov Y. I., Choudary S., Parker J. and Alstin M. [8], which focus on the use of the concept of «Industry 4.0» and the creation of intelligent

production systems. The work of Sibel T. and Shu G. provides technological aspects of digital twin implementation and integration of production data within cyber-physical systems [9], while the work of Anderle R. and Saldan T. stresses on the necessity of adaptive business models and cross-industry networking platforms.

The research by Chaudhuri et al. (2022) demonstrates that digital transformation in Germany, the US, Japan, France and the UK occurs through government support which includes R&D investments and gas pedals and technology parks and tax preferences for high-tech industries [10].

The IDC and Strategy& report shows that India and China execute extensive government programs to modernize their production infrastructure and integrate AI technologies into production cycles [11].

The country launched two government initiatives named «Digital Kazakhstan» and «Industry 4.0» which focused on implementing digital solutions across major industrial enterprises. The analysis reveals substantial differences between large and small businesses regarding their digital maturity since small businesses face obstacles to obtain investment and technological resources for modernization.

The national context of digitalization is further analyzed by using statistical and legal data published on official platforms (www.bcg.com, www.idc.com, www.strategy2050.kz, www.akorda.kz). The sources demonstrate the speed of digital progress together with essential digital transformation metrics for Kazakhstan's economic development.

The analyzed regulatory sources include the Law of the Republic of Kazakhstan «On State Support of Industrial-Innovative Activity» and the state program «Digital Kazakhstan» (2018–2022) and the concept of Industry 4.0 development and the Strategy of Industrial-Innovative Development of the Republic of Kazakhstan until 2025.

The literature review demonstrates that digital transformation of SMEs in Kazakhstan presents a complex issue which needs extensive support from government entities together with business sectors and academic institutions. Digitalization demonstrates substantial potential to enhance SME competitiveness and efficiency but additional specific initiatives are required to eliminate current obstacles.

Materials and methods

A quantitative approach along with qualitative strategies was implemented to achieve the goal of this research. It aimed at analyzing the current state of digital transformation in SMEs in the Republic of Kazakhstan as well as at identifying factors which facilitate or hinder the successful implementation of digital solutions in SME business processes. This research used both primary and secondary data sources and combined quantitative and qualitative methods to achieve this goal.

At the beginning of the study, an analytical description was used to study macro-trends of digitalization. The data for this analysis were official statistical sources such as reports of the Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan (2022) and materials of the national program «Digital Kazakhstan». Indices from the United Nations E-Government Knowledgebase (2024) and ESCAP's life-cycle visualization model for SMEs were also used in the analysis to structure the assessment of digital readiness across business development stages.

In the second stage, a comparative analysis was conducted to determine the level of SME digitalization in different regions of Kazakhstan and in relation to international benchmarks. Advanced digital economies such as Germany, Japan, the United States, and South Korea (OECD, 2021; World Bank, 2022; BCG, 2022) served as reference models for contextual positioning of Kazakhstan's progress on the global digital transformation spectrum.

Additionally, the study conducted a content analysis of the literature of Kazakhstan researchers (Isabekov, B., Igilmanova, S., Khassenova, K., Anarbekov, H., Bakpayeva, A., & Shoshay, B., Turkyilmaz, A., Dikhanbayeva, D., Suleiman, Z., & Shaiholla, S. (2021).) and legal documents (e.g., the Strategy for Industrial Development until 2025 and the Law «On State Support of Industrial-Innovative Activities»). This allowed for the identification of institutional barriers and potential drivers of SME digitalization at the national policy level.

For the quantitative component, regression-based techniques were utilized. In particular, multiple linear regression was employed to study the effect of several independent variables such as enterprise ownership type, business size, geographical location and access to ICT infrastructure on the likelihood of digital transformation among SMEs. Aggregated regional data were extracted from open-source statistical databases and enterprise-level reporting (Bureau of National Statistics, 2022).

Furthermore, an index-based scoring method was applied to develop an integrated digital maturity indicator for SMEs. This composite index was based on five key components: (1) Access to digital services, (2) Electronic reporting systems, (3) CRM/ERP software, (4) E-commerce platforms, and (5) Digital literacy of personnel.

The research model includes 600 participants who are divided into two groups of 300 urban and 300 rural respondents to match the actual SME distribution based on the Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan (2024). The data collection tool consists of a standardized questionnaire containing 21 questions where 18 are closed-ended and 3 are open-ended. The research uses descriptive statistics and intergroup comparative analysis and aggregated indicator construction as analytical tools.

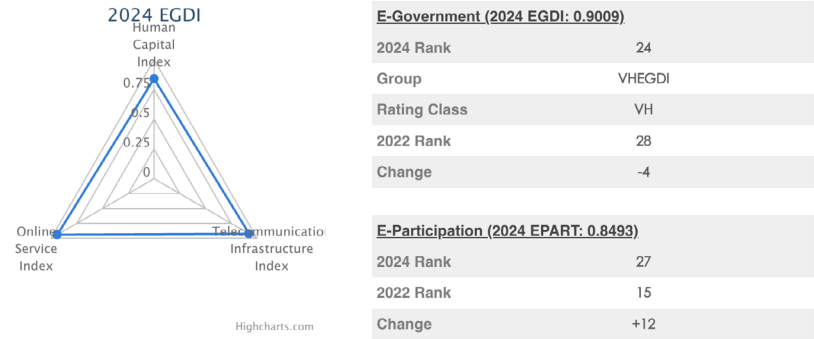
Moreover, geoinformation analysis was performed using ArcGIS and QGIS tools to visualize spatial disparities in digital infrastructure. This enabled the mapping of digital development hot spots and it was possible to observe the pronounced concentration of digitally oriented SMEs in major metropolitan areas (e.g. Almaty and Astana), and significant lag observed in rural and peripheral regions.

During the research process, the scientific principles such as validity, reliability, and data representativeness were followed strictly. The findings were validated by expert through consultation with academic professionals and business sector representatives to ensure the practical relevance and analytical rigor of the results.

In conclusion, the study used qualitative and quantitative methods such as structured interviews, regression modeling, geospatial visualization, content analysis, and index construction to provide a comprehensive picture of the current state of SME digital transformation in Kazakhstan. This robust methodological framework was used to develop practical policy recommendations to enhance digital maturity, reduce regional disparities, and promote inclusive economic development through technology.

Results and discussion

The digital transformation in Kazakhstan is gaining momentum and covers both the public sector and small and medium-sized enterprises (SMEs). By 2024, the country had made considerable progress in the development of digital services, improvement of digital infrastructure, and implementation of innovative solutions that contribute to the improvement of the efficiency and competitiveness of SMEs.

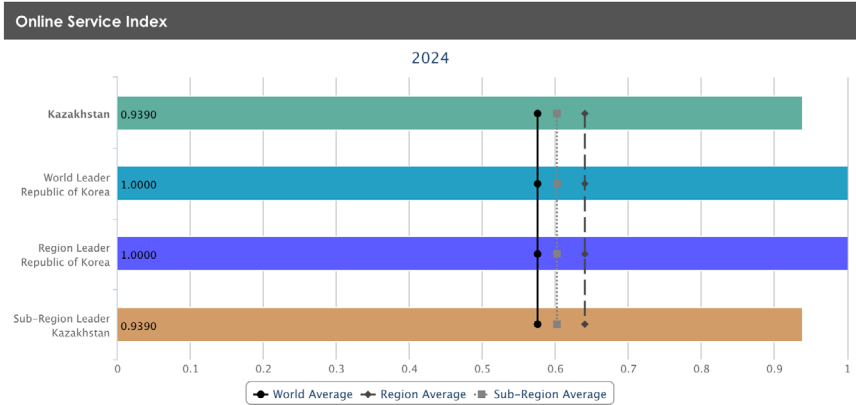


Note – United Nations E-Government Knowledgebase
Figure 1 – E-Government Development Index – Kazakhstan

Research into digital transformation of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Kazakhstan demonstrates major advancements in international rankings and domestic development of infrastructure and digital services and human capital during 2024.

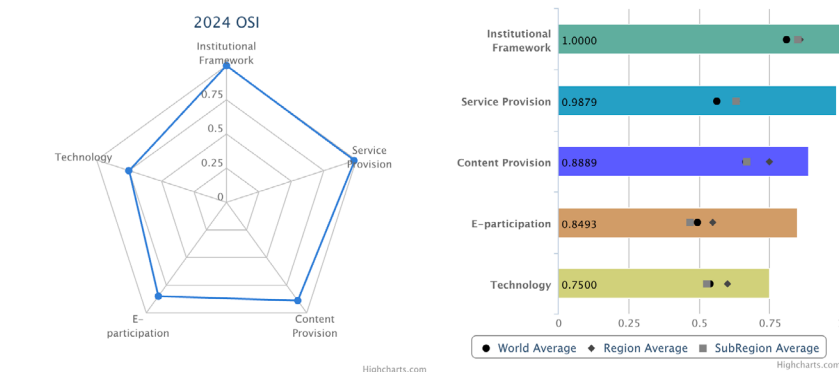
The United Nations E-Government Development Index (EGDI) positions Kazakhstan at number 24 in 2024 while the country advanced four positions from its 2022 ranking. The EGDI score of 0.9009 positions Kazakhstan among very high e-government development countries (VHEGDI).

The subindices show significant improvements especially in human capital development and online service delivery and telecommunication infrastructure development. The E-Participation Index has experienced major growth because Kazakhstan advanced 12 positions to become the 27th ranked country worldwide with a score of 0.8493.



Note – UN E-Government Knowledgebase
Figure 2 – Online Service Index (OSI)

The Online Service Index (OSI) shows Kazakhstan as one of the world leaders with a score of 0.9390 (Figure 2). This index assesses the accessibility and user-friendliness of online public services provided by government institutions. The OSI structure shows that Kazakhstan received the maximum score of 1.0000 for institutional framework and 0.9879 for service delivery which indicates the maturity and effectiveness of its digital public service infrastructure.

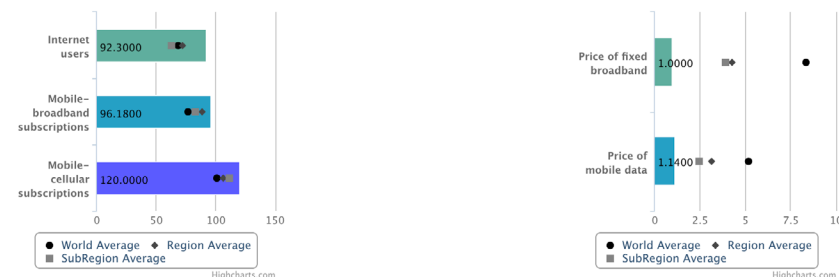


Online Service Index	2024	2022	2020	2018	2016	2014	2012	2010	2008	2005	2004	2003
Kazakhstan (Value)	0.93903	0.93440	0.92350	0.86810	0.76812	0.74803	0.78431	0.52698	0.32107	0.45000	0.32046	0.18777

Note – UN E-Government Knowledgebase

Figure 3 – Online Service Subcomponents

The technological component of the index is slightly lower, with a score of 0.7500, which indicates the need for continued investment in the development of digital solutions and infrastructure (Figure 3). This indicates that while institutional and service-related aspects of e-government in Kazakhstan are well-developed, technological modernization still requires focused policy attention and resource allocation to sustain long-term digital transformation.



Telecommunication Infrastructure Index	2024	2022	2020	2018	2016	2014	2012	2010	2008	2005	2004	2003
Kazakhstan (Value)	0.92353	0.75200	0.70240	0.57230	0.56677	0.57488	0.35546	0.17969	0.13062	0.06377	0.06266	0.06206

Note – UN E-Government Knowledgebase

Figure 4 – Telecommunication Infrastructure Index

The telecommunication infrastructure of Kazakhstan has experienced substantial development. The Infrastructure Index has reached 0.9235 which exceeds both regional and subregional averages. The combination of 92.3 % internet penetration and 96.18 % mobile broadband access and 120 % mobile cellular coverage creates a solid digital transformation foundation. The high mobile data pricing index of 1.1400 compared to the global average acts as a barrier to digital adoption speed especially for small and medium-sized enterprises (SMEs).

The classification of SMEs in Kazakhstan depends on their employee numbers and their annual revenue. The classification includes three types of small businesses: individual entrepreneurs (IEs), self-employed individuals who operate without legal entity (LE) and legal entities with 100 employees or less and annual income below 300,000 times the monthly calculation index (MCI) which equals about 2.5 million USD in 2024.

The definition of medium-sized enterprises includes IEs and LEs which have 100 to 250 employees and generate annual revenues between 300,000 and 3,000,000 times the MCI amounting to approximately 25 million USD.

Table 1 – SME Registration and Activity in Kazakhstan

Business Type	Total Registered (thousands)	Active (%)
Individual Entrepreneurs (IEs)	1,700	95 %
Legal Entities (LEs)	528	80 %

Table 1 shows that Kazakhstan had more than 1.7 million IEs as of April 1, 2024, and that 95 % of them were active. The most dominant sectors among these include:

- 1 Wholesale and retail trade; vehicle repair – 37.3 %
- 2 Provision of other services – 17.1 %
- 3 Agriculture, forestry, and fisheries – 15.8 %

The total number of legal entities was over 528,000 by April 1, 2024, and about 80 % of them were operating. Total SMEs represent about 98 % of the legal entities in the country. Over the period of 2014–2023, the average annual growth rate of SMEs was approximately 4.5 %.

The digital transformation of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Kazakhstan is very much linked to the development of e-government. Digital solutions have greatly reduced administrative hurdles, simplified business-government agency communication, and enhanced the effectiveness of entrepreneurial activities. The E-Participation Index increase shows that the entrepreneurial environment is taking part in the digital transformation and using modern technologies more and more.

An important part of Kazakhstan's digital development is the e-government portal, eGov. In the «For Business» section, SMEs can use fully automated services for online registration, re-registration, and business liquidation. These processes can be completed in less than an hour, and most of them are completed within 15 minutes, which reduces administrative burden and decreases the possibility of corruption risks.

At the same time, the system allows for automated procedures for opening bank accounts in second-tier banks and insuring employees. Additionally, the E-Licensing portal offers 446 fully automated licensing procedures that are integrated with 55 databases, which have significantly reduced processing times and improved regulatory transparency. Since its inception, the portal has issued more than 569,000 licenses and approximately 8.6 million permits.

One of the most notable advancements is the integration of government digital services with commercial platforms such as Kaspi.kz and Halyk Bank apps, which simplify business registration, taxation, and licensing processes. This synergy has reduced transaction costs and time expenditures, thereby promoting entrepreneurial activity and stimulating economic growth.

The registration of intellectual property rights is managed through the Kazpatent platform under the Ministry of Justice. The number of applications submitted in 2021 was 23,180, 22 % higher than in 2020 and 29 % higher than in 2019, which indicates the growing importance of innovation and the need for intellectual property protection in the digital economy.

Digitalization also encompasses the information accessibility of SMEs. Through the «Open Government» initiative, platforms have been created to offer open access to public data, enable participation in legislative discussions and state budget reviews, and enable the evaluation of government agency performance.

An additional valuable service is the legal aid platform «E-Zan Komegi» which provides online consultations and automates the workflow of lawyers and legal consultants.

The life-cycle approach to public digital services for businesses is of particular note. The model assumes proactive and automatic service delivery tailored to each development stage of a business – from its initial registration to potential liquidation or restructuring.

The significant advancements made to date have not solved all the existing major problems. The most significant obstacles include expensive telecommunications services especially mobile data and limited digital skills among small and medium-sized business owners. The adoption speed and effectiveness of digital technology in entrepreneurial activities face direct consequences from these factors.

The research model based on sociological methods was developed to analyze digital transformation characteristics of small and medium-sized enterprises (SMEs) operating in the Republic of Kazakhstan. This method allows researchers to study digital maturity factors in business operations and detect regional differences in digital tool and service accessibility.

The research sample consists of 600 participants who include 300 urban SME representatives and 300 rural SME representatives. The sample distribution pattern matches the actual SME distribution throughout the country based on Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan data.

The data collection instrument used a structured questionnaire, which contained 21 questions that formed four thematic blocks:

- Access to digital infrastructure
- Use of digital solutions (CRM, ERP, e-commerce)
- Interaction with governmental digital services
- Staff qualifications and digital literacy
- Institutional barriers and investment intentions

The analysis used descriptive statistics together with comparative analysis that examined territorial differences in the data.

Table 2 – Comparative data on the territorial basis of SME digitalization.

Indicator	Urban SMEs (%)	Rural SMEs (%)
Availability of stable internet connection	94	53
Use of eGov and eLicensing platforms	87	41
Implementation of CRM / ERP systems	65	27
Existence of a digitalization strategy for the next year	72	44
Adequate digital literacy among personnel	78	32
Identification of ICT cost as a key barrier	36	61
Willingness to participate in training programs	59	84

The data collection shows substantial digital inequality exists between small and medium enterprises (SMEs) based in urban versus rural locations. The most notable differences appeared in these three categories:

- Infrastructure gap: The number of SMEs with reliable internet access reaches 94 % in urban areas but only 53 % in rural areas;
- The percentage of rural SMEs who use governmental digital platforms on a regular basis stands at 41 % whereas urban enterprises reach 87 %;

- The majority of rural SMEs (68 %) identify poor digital skills among their employees as the main reason they cannot implement digital solutions.
- Urban SMEs show plans to implement digital solutions at a rate of 72 % during the next 12 months but rural SMEs indicate similar plans at 44 % only.
- Rural respondents showed strong interest in specialized training programs to enhance their digital competencies at an 84 % rate.

The digital transformation of SMEs in Kazakhstan shows promising growth in urban agglomerations yet faces significant obstacles in rural areas due to systemic limitations. The main obstacles for digital transformation in regions stem from inadequate infrastructure development alongside expensive ICT services and insufficient entrepreneurial capabilities.

The research verifies that institutional and infrastructural obstacles prevent SMEs in Kazakhstan from undergoing digital transformation. The collected data provides a base for developing national SME digitalization programs that address regional differences and create specific support systems for rural businesses.

A comprehensive sociological study involving academic institutions and government bodies should be conducted to validate these findings. The transition from theoretical assumptions to evidence-based policy recommendations for digital business transformation in Kazakhstan's small and medium-sized enterprises can be achieved through this approach.

Small and medium-sized enterprises in Kazakhstan undergo digital transformation, which acts as a vital element of the country's national socio-economic development plan. The development process continues to face multiple enduring challenges despite its progress, which includes e-government service evolution and business-focused digital platforms and online public services implementation. This analysis examines these barriers in depth by identifying their source and suggests essential strategies for their resolution.

The main obstacle to digital services accessibility and quality remains as a significant barrier for businesses. The digital and broadband infrastructure shows strong penetration in major Kazakhstan cities yet faces major obstacles in the rural and remote areas. According to the Economist Intelligence Unit (EIU, 2022) Kazakhstan maintained steady improvements in network latency and internet accessibility from 2017 until 2022 but saw bandwidth capacity decrease in 2023 and failed to recover to former levels. The situation worsens specifically for small business operations that depend on mobile internet connections. These businesses struggle to use digital platforms in their daily operations because limited connectivity combined with reduced data transmission speeds restrict their operational capacity.

The expenses of telecommunications services especially mobile data services remain excessively expensive for businesses. The OECD (2022) documented that Kazakhstan charges its SMEs higher mobile internet prices than neighboring nations do which prevents these businesses from accessing digital technology. Mobile internet pricing at high levels in Kazakhstan restricts access to digital technologies for small and micro businesses, which operate with limited financial means.

Digital literacy among SME representatives stands as a major obstacle, which hinders progress. The introduction of training programs together with capacity-building initiatives has not solved the problem because numerous entrepreneurs including those in rural areas continue to lack fundamental digital tool competencies. According to Isabekov et al. (2022) the business community requires specific educational programs along with public awareness campaigns to establish digital fluency across all industries.

The digital environment faces a major structural barrier because of regulatory fragmentation as well as insufficient digital literacy among SME representatives and insufficient digital capabilities. The successful deployment of digital technologies requires laws that both respond to modern digital economies and maintain stability in their regulatory frameworks. The CABAR (2019) report shows that Kazakhstan's regulatory environment experiences constant changes and inconsistencies, which generate unpredictable legal conditions, and heightens administrative risks. The 2015 Law on Informatization together with the «Cyber Shield of Kazakhstan» program aim to protect data and cybersecurity but their execution faces significant limitations. The lack of internal resources for legal and technical compliance puts SMEs at higher risk in the digital environment.

The Kazakhstan telecommunications market suffers from insufficient competition among its operators. The U.S. Department of State (2021) indicates that market dominance belongs to several established operators who benefit from beneficial regulatory environments that prevent new providers from entering the market. The market structure with limited competition creates negative effects on service diversification and innovation incentives as well as infrastructure modernization. The high expenses required to extend networks throughout sparse territories prevent investors from expanding digital platforms past urban areas.

Cybersecurity stands as a critical area that requires immediate attention. SMEs in Kazakhstan maintain low digital threat defense capabilities despite the implementation of the «Cyber Shield» initiative. The lack of risk management policies within businesses combined with insufficient cybersecurity experts and infrequent utilization of certified security tools makes systems more exposed to threats. According to the OECD (2022) the private sector does not actively

participate in cybersecurity protocols which leads to decreased trust in digital systems and creates a significant risk to ongoing digital adoption.

Kazakhstan demonstrates digital inequality through an extensive gap between different regions of the country. The southern and western regions of Kazakhstan show much weaker digital service access than Astana and Almaty SMEs do. Business conditions must receive targeted policy solutions that focus on specific geographic areas to achieve equalization and promote inclusive digital development.

The survey results from table 2, demonstrate that urban and rural SMEs maintain distinct levels of digital access. The survey results show that 94 % of urban SMEs maintain reliable internet access but this figure decreases to 53 % in rural areas. Rural regions show lower adoption rates of digital government platforms (eGov and eLicensing) at 41 % compared to urban areas at 87 %. The research confirms that infrastructure problems together with unequal access to technology determine how fast digital transformation occurs and who gets included.

The survey data demonstrates that 68 % of rural SMEs face digital literacy challenges among their staff yet 84 % want to join government-training programs. The data shows the immediate need for policies that will expand digital infrastructure while creating specific capacity-building initiatives.

The survey reveals that 44% of rural enterprises lack defined digitalization strategies for the upcoming year but urban businesses show 72 % readiness. The data indicates that regional investment readiness and strategic awareness levels remain different from each other. The survey reveals that 61 % of rural SMEs face challenges from ICT service costs, which demonstrates how financial barriers combine with infrastructure and educational obstacles.

The research findings demonstrate the necessity of customized digital development plans which should focus on reducing geographic disparities while making digital opportunities accessible to all and building an entrepreneurial environment with digital competencies.

To address these challenges, the following policy recommendations are proposed:

- The telecom sector needs competition enhancement through market entry liberalization and reduced licensing obstacles and support for emerging telecommunications service providers.
- A nationwide initiative for SME digital literacy needs to start now through collaboration with universities and business associations and NGOs.
- The national cybersecurity framework needs improvement through mandatory information security standards and IT audit programs with regional response centers designed to protect SMEs.

Building a digital transformation for Kazakhstan SMEs demands a comprehensive policy framework, which unites infrastructure development with institutional frameworks and digital education systems. A digital economy based on equal digital resource access and competition promotion and regulatory barrier elimination will establish a foundation for enduring SME growth and competitive success.

The future research agenda should include SME digital maturity assessments across different regions together with evaluations of present government initiatives and methods to measure digital inclusion. Research should explore how platform-based solutions like eGov and e-Licensing and Kaspi help SMEs transform their business models while developing a strong entrepreneurial digital environment in Kazakhstan.

Financing information

This research has been funded by the Science Committee of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan (IRN BR28713593 «Sustainable development of Kazakhstan's economy in the context of new challenges: foresight, strategies and scenarios of modernization, institutions»).

Conclusions

This study delivers an extensive examination of digital transformation within small and medium-sized enterprises (SMEs) throughout the Republic of Kazakhstan while examining institutional barriers that impede digital progress in the sector. This research combines statistical information with international e-government indices as well as analytical reports and academic and regulatory sources to organize major challenges before establishing strategic directions to address them as part of Kazakhstan's national digital development goals.

The survey results confirm that SMEs operating in urban areas demonstrate superior digital adoption compared to SMEs based in rural areas. The survey shows that urban SMEs have better access to infrastructure and use digital tools and strategic planning. The large differences between urban and rural areas regarding internet access (94 % vs. 53 %) and digital platform adoption (87 % vs. 41 %) demonstrate the need for specific policy interventions.

Rural enterprises require targeted institutional support through training programs and digital service subsidies and public platform awareness initiatives. The current digital transformation policy needs to evolve from its universal approach to develop region-specific frameworks.

Kazakhstan has achieved significant progress in developing digital infrastructure and automation of government services while improving online platforms and ICT implementation for public and private institutions. The digital transformation of SMEs remains inconsistent because small enterprises face

ongoing challenges related to digital maturity and essential resource access when compared to larger businesses.

The main obstacles to digital transformation include: The main hurdles to digital transformation include: (1) The restricted availability of high-quality digital connectivity across rural and remote regions; (2) The telecommunications sector faces high prices and insufficient market competition; (3) Entrepreneurs lack sufficient digital literacy skills; (4) The current regulatory system remains underdeveloped and cybersecurity practices are not standardized. Each factor influences SME digitalization at multiple levels, which produces complex outcomes.

Sustainable development of SMEs through digital means requires an institutional environment that enables low transactional costs, efficient regulatory procedures, simple digital service access, and improved digital competencies for entrepreneurs according to the study.

A comparison with OECD countries and digitally advanced economies (e.g., Germany, South Korea, Japan, and the United States) demonstrates that SME digitalization success requires coordinated actions from government, private sector and academic community. Such efforts require strengthened support measures that include tax incentives and large-scale education and training programs together with regional digital hubs and SME accelerators.

Digital inclusiveness needs special attention because it requires closing the digital gap between urban and rural areas and between large and small market participants. Digital transformation will worsen socioeconomic inequalities and increase regional gaps if these disparities remain unaddressed.

This research brings significant academic value to the discussion about digital economy transformation in Kazakhstan's SME sector. Digital transformation needs a systematic digital policy framework that integrates technological aspects alongside legal frameworks and social and infrastructural requirements.

Future academic research needs to use quantitative methods to study how digital transformation affects small and medium-sized enterprise productivity as well as the effectiveness of particular digital public services and enterprise digital maturity indicators across industries and regions. Future research should focus on behavioral elements including how entrepreneurs trust digital platforms and their willingness to use new technologies.

The digital transformation of Kazakh SMEs requires more than technological advancement because it represents a strategic necessity, which needs comprehensive strategies and interagency coordination and ongoing monitoring. All stakeholders must work together to achieve sustainable outcomes that boost national competitiveness and drive innovation while advancing digital economic maturity.

REFERENCES

- 1 Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan. Statistical Indicators on SMEs and ICT Services – 2022. [Electronic resource]. – URL: <https://stat.gov.kz>.
- 2 OECD. The Digital Transformation of SMEs. – Paris : OECD Publishing, 2021. [Electronic resource]. – URL: <https://www.oecd.org/publications/the-digital-transformation-of-smes>.
- 3 World Bank. World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery. – Washington, DC : World Bank, 2022. [Electronic resource]. – URL: <https://www.worldbank.org>.
- 4 **Isabekov, B., Igitmanova, S., Khassenova, K., Anarbekov, N., Bakpayeva, A., Shoshay, B.** Innovative development of the regions of Kazakhstan: problems and prospects // Vestnik NAN RK [Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan]. – 2022. – No. 3. – P. 252–263. – <https://doi.org/10.32014/2022.2518-1467.315>.
- 5 **Dzhanegizova, A.** Digital transformation of higher education in Kazakhstan: challenges and solutions // Economic Annals-XXI. – 2024. – Vol. 209. – No. 5–6. – P. 42–55. – <https://doi.org/10.21003/ea.V209-05>.
- 6 **Turkylmaz, A., Dikhanbayeva, D., Suleiman, Z., Shaiholla, S.** Industry 4.0: Challenges and opportunities for Kazakhstan SMEs // Procedia CIRP. – 2021. – Vol. 96. – P. 213–218. – <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.01.077>.
- 7 **Sheryazdanov, G. R.** Impact of digitalization and e-government on good governance: achievements and challenges in Kazakhstan // L.N. Gumil'ev atyndaǵy Evraziâ ultiq universitetiniń Habarshysy – Vestnik Evrazijskogo nacional'nogo universiteta im. L.N. Gumil'eva. Sââsi ğylymdar / Political Science [Bulletin of the L.N. Gumilyov Eurasian National University. Political Science]. – 2024. – No. 146. – P. 70–81. – <https://doi.org/10.32523/2616-6887/2024-146-70-81>.
- 8 **Radanliev, P., De Roure, D., Nurse, J. R. C.** Cyber risk from Industry 4.0: A systematic review // Computers & Security. – 2020. – Vol. 90. – Art. 101722. – <https://doi.org/10.1016/j.cose.2019.101722>.
- 9 **Shu, G., Sibel, T.** Cyber-physical systems in manufacturing: Integration and performance optimization // Journal of Systems Engineering. – 2020. – Vol. 45. – No. 2. – P. 127–144.
- 10 **Chaudhuri, S., Shu, G., Parker, J., Van Alstyne, M.** The future of digital innovation in global markets // MIT Sloan Management Review. – 2022. – Vol. 63. – No. 4. – P. 38–45. [Electronic resource]. – URL: <https://sloanreview.mit.edu>.

11 IDC. Global Digital Transformation Frameworks: Trends and Forecasts. – 2022. – International Data Corporation. [Electronic resource].– URL: <https://www.idc.com>

Received 23.04.26.

Received in revised form 30.04.26.

Accepted for publication 17.08.26.

*Ж. Б. Бекмұрат¹, З. Т. Сампаева²

¹Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті,
Қазақстан Республикасы, Алматы қ.

²Қазақстан Республикасы Ғылым және
жоғары білім министрлігінің Ғылым комитеті,
Қазақстан Республикасы, Алматы қ.

23.04.26 ж. баспаға түсті.

30.04.26 ж. түзетулерімен түсті.

17.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ШОК ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫНЫҢ ЖАҒДАЙЫН ЗЕРТТЕУ

Зерттеуде ұлттық цифрландыру саясаты және жаһандық цифрлық экономика интеграциясы арқылы Қазақстандағы шағын және орта кәсіпорындардағы (ШОК) цифрлық трансформация қарастырылады. Зерттеуде ШОК-тардың цифрлық шешімдерді енгізуіне кедергі келтіретін кедергілер мен іргелі кедергілермен қатар негізгі жетістіктер бағаланады. Авторлар Ұлттық статистика бюросының деректерін және ЭЫДҰ мен БҰҰ ЭСКАТО есептерін, сондай-ақ қазақстандық және халықаралық зерттеушілердің ғылыми басылымдарын пайдаланып, «Сандық Қазақстан» бағдарламасы мен электрондық үкіметтің (eGov) әкімшілік процедураларды оңтайландыруға және бизнес тиімділігін арттыруға әсерін талдайды. Талдау аймақтық сандық теңсіздіктер мен инфрақұрылымдық қиындықтарға, сондай-ақ кәсіпкерлердің сандық құзыреттілігінің тапшылығына және қымбат мобильді деректер қызметтеріне бағытталған. Зерттеуде телекоммуникациялық бәсекелестіктің шектеулілігі, инвестицияларға қолжетімділіктің шектеулілігі және киберқауіпсіздік шараларының жеткіліксіздігі сияқты үш институционалдық кедергі анықталған. Зерттеу толық шешім

АКТ инфрақұрылымын қолдаумен қатар реттеуші өзгерістерді және ШОК үшін арнайы сандық құзыреттілік оқытуды қажет ететінін көрсетеді. Зерттеу ШОК цифрландыруы экономикалық жаңғырту құралы және Қазақстандағы тұрақты даму мен ұлттық экономикалық бәсекеге қабілеттіліктің негізгі қозғаушы күші ретінде қызмет ететінін дәлелдейді.

Кілтті сөздер: цифрландыру, шағын және орта кәсіпорындар, электрондық үкімет, АКТ инфрақұрылымы, Қазақстан, сандық сауаттылық, мемлекеттік саясат, телекоммуникация.

*Ж. Б. Бекмурат¹, З. Т. Сампаева²

¹Казахский Национальный университет имени аль-Фараби,
Республика, Казахстан, г. Алматы;

²Комитет науки Министерства науки
и высшего образования Республики Казахстан,
Республика Казахстан, г. Алматы.

Поступило в редакцию 23.04.26.

Поступило с исправлениями 30.04.26.

Принято в печать 17.08.26.

ИССЛЕДОВАНИЕ СОСТОЯНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ МСП В КАЗАХСТАНЕ

В исследовании рассматривается цифровая трансформация малых и средних предприятий (МСП) Казахстана в рамках национальной политики цифровизации и интеграции в глобальную цифровую экономику. В исследовании оцениваются основные достижения, а также препятствия и фундаментальные барьеры, мешающие МСП внедрять цифровые решения. Авторы используют данные Бюро национальной статистики, отчеты ОЭСР и ЭСКАТО ООН, а также научные публикации казахстанских и международных исследователей для анализа программы «Цифровой Казахстан» и влияния электронного правительства (eGov) на оптимизацию административных процедур и повышение эффективности бизнеса. Анализ фокусируется на региональном цифровом неравенстве и проблемах инфраструктуры, а также на дефиците цифровой компетентности предпринимателей и дорогостоящих услугах мобильной связи. Исследование выявляет три институциональных барьера: ограниченную конкуренцию в сфере телекоммуникаций,

ограниченный доступ к инвестициям и недостаточные меры кибербезопасности. Исследование показывает, что для комплексного решения необходимы изменения в законодательстве наряду с поддержкой ИКТ-инфраструктуры и специализированным обучением цифровой компетентности для МСП. Исследование доказывает, что цифровизация МСП функционирует как инструмент экономической модернизации и фундаментальный фактор устойчивого развития и национальной экономической конкурентоспособности Казахстана.

Ключевые слова: цифровизация, малые и средние предприятия, электронное правительство, ИКТ-инфраструктура, Казахстан, цифровая грамотность, государственная политика, телекоммуникации.

МРНТИ 06.73.65

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/163-182>

**Ж. М. Булакбай¹, *К. Б. Жансеитова², А. М. Атенова³,
Г. С. Кодашева⁴, М. Ж. Султанова⁵**

^{1,2,4,5}Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева, Республика Казахстан, г. Астана;

³Южно-Казахстанский университет имени М. Ауезова, Республика Казахстан, г. Шымкент.

¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3742-6756>

²ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7053-7511>

³ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5660-9021>

⁴ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1734-418X>

⁵ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1455-7501>

*e-mail: kamillazhans12@gmail.com

РАЗВИТИЕ СТРАХОВОГО РЫНКА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

В статье исследуются современное состояние, ключевые тенденции и перспективные направления развития страхового рынка Республики Казахстан в условиях последовательной цифровизации национальной экономики. В современных социально-экономических условиях институт страхования выступает одним из значимых элементов финансовой системы государства, обеспечивающим защиту имущественных и личных интересов физических и юридических лиц, перераспределение рисков и формирование долгосрочных инвестиционных ресурсов. Особое внимание уделено процессам цифровой трансформации страхового сектора, связанным с внедрением цифровых платформ, технологий искусственного интеллекта, анализа больших данных, облачных вычислений, мобильных приложений и автоматизированных систем обработки страховых случаев. Рассмотрено влияние цифровизации на доступность страховых продуктов, оперативность заключения договоров, оценку страховых рисков, урегулирование страховых случаев и качество взаимодействия страховых организаций с клиентами. Проанализированы основные показатели

функционирования страхового рынка Республики Казахстан, структура страховых премий, динамика развития страхования жизни и уровень проникновения страхования в экономику страны. Выявлены факторы, ограничивающие дальнейшее развитие рынка, включая недостаточный уровень страховой культуры населения, неравномерность цифровой инфраструктуры, необходимость совершенствования нормативно-правового регулирования, риски информационной безопасности и защиты персональных данных. На основе сравнительного анализа отечественного и зарубежного опыта определены приоритетные направления дальнейшей цифровой трансформации страховой отрасли. Сделан вывод о необходимости комплексного развития цифровой инфраструктуры, InsurTech-решений, государственного регулирования, кибербезопасности, финансовой и страховой грамотности населения в целях повышения устойчивости и конкурентоспособности страхового рынка Республики Казахстан.

Ключевые слова: цифровизация, страховой рынок, цифровые технологии, искусственный интеллект, Big Data.

Введение

Современный этап развития мировой экономики характеризуется ускоренным распространением цифровых технологий практически во всех сферах общественной и экономической деятельности [1]. Цифровая трансформация постепенно перестает рассматриваться исключительно как инструмент автоматизации отдельных операций и приобретает характер комплексного институционального процесса, затрагивающего организационные модели, способы взаимодействия с потребителями, механизмы управления рисками и принципы государственного регулирования.

Финансовый сектор является одним из наиболее динамично трансформирующихся сегментов экономики. Использование цифровых технологий способствует повышению скорости осуществления финансовых операций, снижению транзакционных и административных расходов, расширению продуктовой линейки финансовых организаций и повышению качества обслуживания клиентов.

Страховой рынок как составная часть финансовой системы также находится под значительным воздействием цифровизации. Специфика страховой деятельности предполагает необходимость обработки значительных объемов информации, оценки вероятности наступления рисков событий, формирования индивидуализированных страховых

тарифов, осуществления расчетов страховых выплат и постоянного взаимодействия с клиентами. В связи с этим применение современных цифровых инструментов способно существенно изменить традиционные бизнес-модели страховых организаций.

В Республике Казахстан развитие цифровой экономики осуществляется в рамках государственной политики технологической модернизации, направленной на повышение конкурентоспособности национальной экономики, расширение электронных государственных услуг и внедрение инновационных решений в деятельность финансовых институтов. Страховые организации в данных условиях активно внедряют электронные каналы продаж, мобильные приложения, онлайн-страхование, технологии искусственного интеллекта, системы анализа больших данных (Big Data), облачные вычисления и автоматизированные механизмы оценки страховых рисков.

Применение цифровых технологий позволяет сократить продолжительность оформления страховых полисов, ускорить процесс урегулирования страховых случаев, снизить административные издержки и повысить территориальную доступность страховых услуг для населения и субъектов предпринимательства [2].

Одновременно цифровая трансформация обуславливает возникновение принципиально новых рисков и институциональных задач. К числу наиболее актуальных относятся обеспечение кибербезопасности информационных систем страховых организаций, защита персональных данных страхователей, обеспечение прозрачности применения алгоритмических решений, повышение цифровой грамотности населения и адаптация законодательства к новым цифровым бизнес-моделям.

Дополнительным фактором трансформации становится развитие финансово-технологических компаний и InsurTech-платформ, способных предоставлять отдельные страховые сервисы с использованием более гибких технологических решений. Усиление конкуренции требует от традиционных страховщиков перехода от фрагментарной автоматизации отдельных операций к формированию полноценных цифровых экосистем.

Вместе с тем развитие казахстанского страхового рынка сопровождается сохранением ряда структурных проблем. К ним относятся относительно низкий уровень проникновения страхования в экономику, неравномерность развития цифровой инфраструктуры, различия в уровне технологической зрелости страховых организаций, недостаточная распространенность отдельных видов добровольного страхования и необходимость дальнейшего совершенствования нормативно-правовой базы.

В связи с этим исследование особенностей развития страхового рынка Республики Казахстан в условиях цифровизации представляет существенный научный и практический интерес.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составили современные научные подходы к изучению цифровой трансформации финансового сектора, функционирования страховых организаций и механизмов государственного регулирования страхового рынка.

Информационно-эмпирическая база исследования сформирована на основе нормативных правовых актов Республики Казахстан, регулирующих страховую деятельность и процессы цифровизации финансового сектора, официальных статистических данных, материалов Национального Банка Республики Казахстан, Агентства Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка, Бюро национальной статистики, государственных органов в сфере цифрового развития, а также аналитических материалов страховых организаций и международных финансовых институтов.

Дополнительно использовались научные публикации отечественных и зарубежных исследователей, посвященные вопросам функционирования страхового рынка, развития страхования жизни, государственного регулирования, макроэкономических факторов развития страховой системы и внедрения цифровых технологий.

В процессе исследования применен комплекс общенаучных и специальных методов.

Метод сравнительного анализа использовался для сопоставления уровня развития страхового рынка Республики Казахстан с показателями и институциональными характеристиками страховых рынков экономически развитых государств.

Статистический метод позволил исследовать динамику страховых премий, страховых выплат и иных ключевых показателей страхового рынка.

Посредством системного анализа исследовалась взаимосвязь между процессами цифровизации, институциональной трансформацией страхового сектора, развитием страховых продуктов и изменением характера взаимодействия страховых организаций с потребителями.

Контент-анализ применялся при изучении научных публикаций, нормативно-правовых документов и аналитических материалов, посвященных вопросам цифровизации страховой деятельности.

Табличный метод использован для систематизации количественных показателей и представления результатов сравнительного анализа.

Комплексное применение указанных методов позволило обеспечить системный характер исследования, определить существующие тенденции развития страхового рынка Республики Казахстан и сформулировать перспективные направления его дальнейшей цифровой трансформации.

Результаты и обсуждение

Страховой рынок Республики Казахстан представляет собой важный сегмент национальной финансовой системы, обеспечивающий защиту имущественных интересов физических и юридических лиц, перераспределение рисков между участниками экономических отношений и аккумуляцию финансовых ресурсов, которые потенциально могут использоваться в качестве долгосрочных инвестиционных источников [3].

По состоянию на 1 января 2026 года на страховом рынке Республики Казахстан осуществляли деятельность 25 страховых организаций. Из них 10 организаций относились к сектору страхования жизни, а 15 осуществляли деятельность в сфере общего страхования.

Помимо страховых организаций, в инфраструктуре рынка функционировали 13 страховых брокеров и 67 лицензированных актуариев. Существенную роль в институциональной системе страхования также выполняют АО «Фонд гарантирования страховых выплат», страховой омбудсман, организация по формированию и ведению базы данных в сфере страхования и профессиональное объединение «Общество актуариев Казахстана» [4].

По итогам 2025 года страховой рынок Республики Казахстан сохранил положительную динамику развития. Активы страховых организаций увеличились по сравнению с предыдущим периодом на 32,8 %, объем страховых премий – на 14,9 %. В свою очередь, показатель страховых премий на душу населения увеличился на 24,1 %, что свидетельствует о постепенном расширении спроса на страховые продукты и повышении доступности страховых услуг [5].

Таблица 1 – Основные показатели страхового рынка Республики Казахстан

Показатель	01.01.2026 г.	01.04.2026 г.
Страховые премии, млн тенге	1 943 965,8	473 273,4
Премии по прямому страхованию, млн тенге	1 750 857,4	410 428,8
Премии по перестрахованию, млн тенге	189 111,1	51 347,7
Страховые выплаты, млн тенге	378 357,5	102 068,8

Представленные данные показывают, что основная часть страховых премий формируется за счет договоров прямого страхования. По состоянию

на 1 января 2026 года объем премий по прямому страхованию составил 1 750 857,4 млн тенге при совокупном объеме страховых премий 1 943 965,8 млн тенге.

Относительно невысокий удельный вес премий, передаваемых в перестрахование, может свидетельствовать об увеличении способности отечественных страховых организаций удерживать часть страховых рисков и управлять ими за счет собственных финансовых возможностей.

Таблица 2 – Структура страховых премий по видам страхования по состоянию на 01.01.2026 г.

Вид страхования	Объем премий, млн тенге	Доля, %
Обязательное страхование	309 751,5	15,9
Добровольное личное страхование	1 022 780,7	52,6
Добровольное имущественное страхование	611 433,6	31,5
Всего	1 943 965,8	100,0

Наибольший удельный вес в общей структуре страховых премий занимает добровольное личное страхование – 52,6 %. Подобная структура может рассматриваться как следствие активного развития страхования жизни, пенсионных аннуитетов и накопительных страховых продуктов.

Доля добровольного имущественного страхования составляет 31,5 %, а обязательного страхования – 15,9 %. Более четырех пятых совокупного объема страховых премий приходится на добровольные виды страхования.

Особенно заметным направлением развития казахстанского страхового рынка является сектор страхования жизни. В 2025 году именно данный сегмент выступал одним из основных факторов роста рынка. За последние семь лет активы компаний по страхованию жизни увеличились приблизительно в пять раз и превысили совокупные активы компаний общего страхования.

Одновременно объем премий в сегменте страхования жизни увеличился на 19,3 %. Рост данного направления обусловлен расширением применения долгосрочных накопительных страховых продуктов, развитием пенсионных аннуитетов, совершенствованием механизмов их приобретения, а также внедрением образовательных накопительных страховых продуктов [6].

Еще одной значимой тенденцией является укрепление финансовой устойчивости отечественных страховщиков. За последние семь лет доля страховых премий, передаваемых в перестрахование, уменьшилась в 2,4 раза. Подобная динамика свидетельствует о постепенном расширении

внутренних финансовых возможностей страховых организаций и повышении их способности самостоятельно удерживать страховые риски.

Несмотря на положительную динамику основных количественных показателей, одной из фундаментальных проблем остается относительно низкий уровень проникновения страхования в экономику.

По итогам 2025 года отношение совокупных страховых премий к валовому внутреннему продукту Республики Казахстан составляло около 1,3 %. Для сравнения, в Российской Федерации аналогичный показатель оценивался приблизительно в 1,9 %, в то время как на высокоразвитых страховых рынках он может быть значительно выше. В США, согласно данным, приведенным в исследуемом материале, соответствующий показатель достигает 11,2 %.

Следовательно, положительная динамика абсолютных финансовых показателей сама по себе не означает достижения высокого уровня институциональной зрелости страхового рынка. Сохраняется значительный потенциал дальнейшего расширения страховой защиты населения и бизнеса.

Дополнительным индикатором является отношение активов страховых организаций к ВВП. В соответствии с целевыми ориентирами развития финансового сектора предполагается достижение уровня не менее 3 % ВВП, тогда как по итогам 2025 года данный показатель составлял около 2,1 % [7].

Существующий разрыв между фактическими и целевыми значениями указывает на необходимость одновременного совершенствования государственного регулирования, стимулирования цифровизации страховой отрасли, расширения линейки страховых продуктов и повышения страховой культуры населения.

Особую роль в решении указанных задач приобретает цифровая трансформация.

В традиционной модели страхования взаимодействие между страховщиком и страхователем включало значительный объем бумажного документооборота, очные процедуры идентификации, ручную оценку отдельных рисков и продолжительные процедуры урегулирования страховых случаев. Развитие цифровых каналов позволяет существенно модифицировать соответствующую модель.

Электронные страховые полисы, мобильные приложения и дистанционные каналы обслуживания уменьшают зависимость потребителя от физического местонахождения филиалов страховой организации. Данное обстоятельство особенно важно для территориально крупного государства, поскольку цифровизация позволяет расширять географический охват

страховыми услугами без пропорционального увеличения количества физических представительств страховщика.

Вторым направлением трансформации выступает использование искусственного интеллекта. Алгоритмы искусственного интеллекта могут применяться для анализа клиентских данных, классификации страховых случаев, автоматизации отдельных процедур андеррайтинга, выявления подозрительных операций и формирования персонализированных страховых предложений.

Применение Big Data расширяет возможности страховых организаций по анализу значительных массивов структурированной и неструктурированной информации. В отличие от традиционного страхового анализа, основанного преимущественно на ограниченном количестве формализованных факторов, современные технологии позволяют обрабатывать существенно более широкий набор параметров.

Перспективным направлением становится также применение телематических технологий и устройств интернета вещей. Подобные решения создают предпосылки для перехода от преимущественно ретроспективной оценки риска к динамической модели, при которой отдельные характеристики страхового риска могут оцениваться в режиме, близком к реальному времени.

Развитие облачных технологий обеспечивает масштабируемость информационных систем страховых организаций и возможность оперативного внедрения новых цифровых сервисов. Одновременно перенос значительной части информационной инфраструктуры в цифровую среду повышает требования к информационной безопасности.

Именно поэтому цифровизация страхования должна сопровождаться развитием эффективных систем управления киберрисками, многоуровневой защитой информационных систем и персональных данных, контролем доступа и совершенствованием механизмов реагирования на инциденты.

Мировой опыт свидетельствует, что устойчивое развитие современного страхового рынка непосредственно связано с уровнем цифровизации, эффективностью государственного регулирования, развитием добровольного страхования и способностью финансовых организаций использовать инновационные технологии [8].

Таблица 3 – Сравнительная характеристика страхового рынка Республики Казахстан и развитых зарубежных рынков

Критерий	Республика Казахстан	Развитые страны
Проникновение страхования	около 1,3 % ВВП	около 7–12 % ВВП
Основные направления развития	страхование жизни, обязательное страхование	страхование жизни, медицинское, пенсионное и киберстрахование
Цифровизация услуг	электронные полисы, онлайн-оформление, мобильные приложения	комплексные цифровые экосистемы, AI, Big Data, IoT, blockchain
Уровень развития InsurTech	стадия активного развития	высокий уровень развития цифровых страховых платформ
Урегулирование страховых случаев	частичная автоматизация	развитая автоматизация с использованием искусственного интеллекта
Финансовая и страховая грамотность	средний уровень	относительно высокий уровень
Инновационные продукты	пенсионные аннуитеты, образовательное накопительное страхование	киберстрахование, климатическое, параметрическое и usage-based insurance

Проведенное сравнение показывает, что Республика Казахстан демонстрирует положительную динамику цифровой трансформации страхового рынка, однако сохраняется определенное отставание от наиболее развитых страховых систем по уровню проникновения страхования, глубине внедрения цифровых технологий и разнообразию инновационных страховых продуктов [9].

Для развитых страховых рынков характерно использование искусственного интеллекта, Big Data, телематических технологий, автоматизированных цифровых платформ и комплексных экосистем взаимодействия с клиентами.

Перспективным направлением для Казахстана представляется дальнейшее развитие InsurTech. В научной литературе под данным понятием

традиционно понимается применение инновационных технологических решений непосредственно в страховом бизнесе. При этом речь идет не только о переводе существующих услуг в электронный формат, но и о формировании принципиально новых механизмов разработки страховых продуктов, оценки рисков, обслуживания клиентов и урегулирования страховых случаев [10].

Технологическое развитие также создает возможности для распространения новых страховых продуктов.

В частности, перспективным направлением является киберстрахование, актуальность которого возрастает параллельно увеличению зависимости организаций от цифровой инфраструктуры и информационных систем.

Не менее значимым представляется развитие климатического страхования, позволяющего перераспределять экономические последствия неблагоприятных природных и климатических событий.

Отдельного внимания заслуживает параметрическое страхование, при котором основанием для выплаты является наступление заранее определенного объективного параметра или события. Использование автоматизированных источников данных в сочетании с данным видом страхования потенциально позволяет ускорять проведение страховых выплат.

Для автомобильного страхования перспективным направлением считается модель usage-based insurance, предусматривающая возможность учета фактических характеристик эксплуатации транспортного средства при формировании условий страхования.

Вместе с тем внедрение перечисленных технологий и моделей не может осуществляться исключительно усилиями участников страхового рынка. Существенная роль принадлежит государственному регулированию.

Действующее нормативно-правовое регулирование должно учитывать появление новых цифровых каналов взаимодействия, развитие дистанционной идентификации, использование автоматизированных систем принятия решений, обращение значительных массивов персональных данных и возникновение новых форм взаимодействия между страховщиками и технологическими компаниями.

Дальнейшее развитие рынка должно носить комплексный характер и сочетать технологическую модернизацию с институциональными преобразованиями.

Таблица 4 – Перспективные направления развития страхового рынка Республики Казахстан в условиях цифровизации

Направление развития	Основные мероприятия
Цифровизация страховых услуг	развитие онлайн-страхования, мобильных приложений и электронных страховых полисов
Развитие InsurTech	внедрение искусственного интеллекта, Big Data, машинного обучения и автоматизации урегулирования страховых случаев
Совершенствование государственного регулирования	актуализация нормативно-правовой базы, развитие цифрового взаимодействия с государственными информационными системами
Повышение финансовой и страховой грамотности	образовательные программы, информационные кампании, развитие цифровых консультационных сервисов
Развитие страхования жизни	совершенствование накопительных продуктов, пенсионных аннуитетов и образовательного страхования
Усиление кибербезопасности	внедрение современных средств защиты информации и персональных данных, развитие систем управления киберрисками

Представленные направления позволяют утверждать, что цифровизация постепенно становится одним из ключевых факторов устойчивого развития страхового сектора Республики Казахстан.

При этом эффективность цифровой трансформации будет определяться не только объемом инвестиций в технологическую инфраструктуру, но и качеством институциональной среды.

В частности, внедрение искусственного интеллекта требует формирования прозрачных принципов использования алгоритмических моделей. Решения, принимаемые автоматизированными системами, способны непосредственно влиять на размер страхового тарифа, возможность заключения договора и результаты урегулирования страхового случая. Поэтому особое значение приобретает обеспечение объективности и объяснимости соответствующих процедур.

Аналогичная проблема возникает при использовании больших данных. Расширение массива информации, доступного страховщикам, потенциально

повышает точность оценки рисков, однако одновременно создает угрозу чрезмерного вмешательства в информационную сферу клиента. Следовательно, дальнейшее развитие цифрового страхования предполагает достижение баланса между экономическими интересами страховщиков и необходимостью защиты прав потребителей.

Цифровое доверие становится самостоятельным фактором конкурентоспособности страховой организации. Потребитель должен быть уверен не только в финансовой устойчивости страховщика, но и в способности организации обеспечить безопасность персональной информации, корректность электронных операций и возможность оперативного урегулирования возникающих вопросов.

Еще одной существенной проблемой остается цифровая и финансовая грамотность населения. Наличие технологически совершенных страховых продуктов не обеспечивает их автоматического распространения. Эффективность цифровизации непосредственно зависит от способности потребителей осознанно использовать предлагаемые инструменты, понимать условия страхования, оценивать риски и идентифицировать потенциально недобросовестные цифровые практики.

Следовательно, образовательные и информационные мероприятия должны рассматриваться не как вспомогательное, а как самостоятельное направление развития страхового рынка.

Особое значение может иметь расширение цифрового взаимодействия страховых организаций с государственными информационными системами. При наличии соответствующих правовых оснований подобная интеграция способна уменьшить объем документов, запрашиваемых непосредственно у страхователей, повысить достоверность используемой информации и сократить продолжительность отдельных административных процедур.

В совокупности цифровизация, развитие InsurTech, совершенствование государственного регулирования и повышение страховой грамотности способны сформировать условия для перехода казахстанского страхового рынка к качественно новому этапу развития.

Целесообразным является формирование долгосрочной стратегии цифровой трансформации страхового рынка, предусматривающей повышение уровня проникновения страхования в экономику, укрепление финансовой устойчивости страховых организаций, развитие инновационных продуктов, совершенствование цифровой инфраструктуры и расширение практического применения современных технологий.

Выводы

Проведенное исследование позволило определить основные особенности современного состояния и направления развития страхового рынка Республики Казахстан в условиях цифровизации национальной экономики.

Результаты анализа показывают, что страховой сектор страны характеризуется положительной динамикой ключевых финансовых показателей. Наблюдаются увеличение активов страховых организаций, рост объема страховых премий и динамичное развитие сегмента страхования жизни.

Существенное влияние на трансформацию страхового рынка оказывает последовательное внедрение цифровых технологий. Электронные страховые полисы, мобильные приложения и дистанционные каналы обслуживания позволяют повысить доступность страховых услуг и снизить административную нагрузку. Искусственный интеллект, Big Data и автоматизированные системы создают дополнительные возможности для совершенствования оценки рисков, обработки страховых случаев и персонализации страховых продуктов.

Одновременно цифровая трансформация страхового сектора сопровождается возникновением новых вызовов. К наиболее значимым из них относятся обеспечение кибербезопасности, защита персональных данных, формирование доверия потребителей к цифровым сервисам и необходимость адаптации нормативно-правовой базы к новым технологическим моделям.

Несмотря на рост абсолютных показателей, уровень проникновения страхования в экономику Республики Казахстан продолжает оставаться относительно низким по сравнению с развитыми страховыми рынками. Данное обстоятельство свидетельствует о наличии значительного потенциала дальнейшего расширения страховой защиты населения и субъектов предпринимательства.

Сравнительный анализ отечественного и международного опыта показал, что устойчивость современного страхового рынка в значительной степени обеспечивается комплексным внедрением цифровых технологий, развитием InsurTech, расширением добровольных видов страхования, повышением финансовой грамотности населения и эффективным риск-ориентированным государственным регулированием.

В связи с этим приоритетными направлениями развития страхового рынка Республики Казахстан являются дальнейшее совершенствование цифровой инфраструктуры, внедрение технологий искусственного интеллекта и анализа больших данных, автоматизация процессов урегулирования страховых случаев,

развитие взаимодействия с государственными информационными системами, а также создание условий для появления новых страховых продуктов.

Отдельное значение имеет развитие накопительного, медицинского, кибернетического, климатического и иных перспективных видов страхования, способных расширить функциональную роль страхового сектора в национальной экономике.

В долгосрочной перспективе цифровая трансформация должна рассматриваться не исключительно как процесс технологического обновления страховых организаций, а как комплексное институциональное преобразование страхового рынка.

Дальнейшее развитие страхового рынка Республики Казахстан должно базироваться на принципах технологической инновационности, финансовой устойчивости, клиентоориентированности, информационной безопасности и эффективности государственного регулирования. Реализация указанных направлений позволит повысить конкурентоспособность отечественных страховых организаций, обеспечить более широкий охват населения страховой защитой и сформировать устойчивую цифровую экосистему страховых услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 **Абишева, М. Н.** Эволюция страхового законодательства и цифровая трансформация в Республике Казахстан // Вестник Института законодательства и правовой информации Республики Казахстан. – 2026. – Vol. 81. – № 1. – С. 322–332. – https://doi.org/10.52026/2788-5291_2026_81_1_322.

2 **Омирбаева, Б. С.** Перспективы развития добровольного медицинского страхования в Казахстане в системе ОСМС // Экономическая серия Вестника ЕНУ им. Л.Н. Гумилева. – 2026. – № 1. – С. 183–199. – <https://doi.org/10.32523/2789-4320-2026-1-183-199>.

3 **Байшуакова, А.** Обзор рынка страхования жизни в Казахстане // The Scientific Heritage. – 2025. – № 165 (165). – С. 10–14. – <https://doi.org/10.5281/zenodo.16417559>.

4 **Абдыева, Р. А., Абильдин, С. С., Попоски, К., Интыкбаева, С. Ж.** Развитие системы страхования в Казахстане: корреляционно-регрессионный анализ влияния макроэкономических показателей // Вестник университета Туран. – 2025. – № 4 (108). – С. 362–375. – <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2025-1-4-362-375>.

5 **Насырова, Г. А., Айтимова, Ш. Т., Церкаевич, Л. В.** Направления совершенствования регулирования системы страхования в Казахстане // Экономика и управление : проблемы, решения. – 2024. – Т. 3. – № 3 (144). – С. 96–105. – <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.03.03.012>.

6 **Садыкова, Л. М., Донецкова, О. Ю.** Особенности регулирования страхового рынка России и Казахстана // Сибирская финансовая школа. – 2024. – № 1. – С. 49–56.

7 **Baruti, B. H.** The impact of the insurance market on economic growth: Evidence from developing countries // Corporate & Business Strategy Review. – 2022. – № 1. – P. 105–123.

8 **Сыздыкова, А. О., Азретбергенова, Г. Ж.** Анализ положения Казахстана в мировом страховом секторе // Вестник Торайгыров университета. Экономическая серия. – 2024. – № 2. – С. 346–357. – <https://doi.org/10.48081/TWOL7295>.

9 **Коваль, А. П., Баяндин, М. А., Мишулина, О. В.** Тренды страхового рынка Республики Казахстан в контексте развития социально-ориентированных страховых продуктов // Вестник КТПИ. – 2024. – № 2 (74). – С. 117–123.

10 **Муханова, А. Т., Тажигалиева, М. Ж.** Перспективы оцифрованного страхового рынка в Казахстане // Вестник науки. – 2025. – Т. 2. – № 3 (84). – С. 102–109.

REFERENCES

1 **Abisheva, M. N.** Qazaqstan Respublikasyndagy saqtandyru zangnamasynyn evolyutsiyasy zhane tsifirlyq transformatsiya [Evolution of Insurance Legislation and Digital Transformation in the Republic of Kazakhstan] // Vestnik Instituta zakonodatelstva i pravovoi informatsii Respubliki Kazakhstan [Bulletin of the Institute of Legislation and Legal Information of the Republic of Kazakhstan]. – 2026. – Vol. 81. – No. 1. – P. 322–332. – https://doi.org/10.52026/2788-5291_2026_81_1_322.

2 **Omirbaeva, B. S.** Perspektivy razvitiya dobrovolnogo meditsinskogo strakhovaniya v Kazakhstane v sisteme OSMS [Prospects for the Development of Voluntary Medical Insurance in Kazakhstan within the Compulsory Social Health Insurance System] // Ekonomicheskaya seriya Vestnika ENU imeni L. N. Gumileva [Economic Series of the Bulletin of L. N. Gumilyov Eurasian National University]. – 2026. – No. 1. – P. 183–199. – <https://doi.org/10.32523/2789-4320-2026-1-183-199>.

3 **Baishuakova, A.** Obzor rynka strakhovaniya zhizni v Kazakhstane [Overview of the Life Insurance Market in Kazakhstan] // The Scientific Heritage. – 2025. – No. 165 (165). – P. 10–14. – <https://doi.org/10.5281/zenodo.16417559>.

4 **Abdyeva, R. A., Abdildin, S. S., Poposki, K., Intykbaeva, S. Zh.** Razvitiye sistemy strakhovaniya v Kazakhstane : korrelyatsionno-regressionnyi analiz vliyaniya makroekonomicheskikh pokazatelei [Development of the Insurance System in Kazakhstan: Correlation and Regression Analysis of the Impact of Macroeconomic Indicators] // Vestnik universiteta Turan [Bulletin of Turan University]. – 2025. – No. 4 (108). – P. 362–375. – <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2025-1-4-362-375>.

5 **Nasyrova G. A., Aitimova Sh. T., Tserkasevich L. V.** Napravleniya sovershenstvovaniya regulirovaniya sistemy strakhovaniya v Kazakhstane [Directions for Improving Regulation of the Insurance System in Kazakhstan] // Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya [Economics and Management: Problems, Solutions]. – 2024. – Vol. 3. – No. 3 (144). – P. 96–105. – <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.03.03.012>.

6 **Sadykova L. M., Donetskova O. Yu.** Osobennosti regulirovaniya strakhovogo rynka Rossii i Kazakhstana [Features of Regulation of the Insurance Market of Russia and Kazakhstan] // Sibirskaya finansovaya shkola [Siberian Financial School]. – 2024. – No. 1. – P. 49–56.

7 **Baruti, B. H.** The Impact of the Insurance Market on Economic Growth: Evidence from Developing Countries // Corporate & Business Strategy Review. – 2022. – No. 1. – P. 105–123.

8 **Syzdykova, A. O., Azretbergenova, G. Zh.** Alemdik saqtandyrus sektoryndagy Qazaqstannyn zhagdaiyn taldau [Analysis of Kazakhstan's Position in the Global Insurance Sector] // Vestnik Toraygyrov universiteta. Ekonomicheskaya seriya [Bulletin of Toraygyrov University. Economic Series]. – 2024. – No. 2. – P. 346–357. – <https://doi.org/10.48081/TWOL7295>.

9 **Koval, A. P., Bayandin, M. A., Mishulina, O. V.** Trendy strakhovogo rynka RK v kontekste razvitiya sotsialno-orientirovannykh strakhovykh produktov [Trends of the Insurance Market of the Republic of Kazakhstan in the Context of the Development of Socially Oriented Insurance Products] // Vestnik KGPI [Bulletin of KSPI]. – 2024. – No. 2 (74). – P. 117–123.

10 **Mukhanova, A. T., Tazhigalieva, M. Zh.** Perspektivy otsifrovannogo strakhovogo rynka v Kazakhstane [Prospects for the Digitized Insurance Market in Kazakhstan] // Vestnik nauki [Bulletin of Science]. – 2025. – Vol. 2. – No. 3 (84). – P. 102–109.

Поступило в редакцию 05.04.26.

Поступило с исправлениями 19.08.26.

Принято в печать 28.08.26.

*Ж. М. Бұлақбай¹, *К. Б. Жансеитова², А. М. Атенова³,*

Г. С. Кодашева⁴, М. Ж. Сұлтанова⁵

^{1,2,4,5}Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті,

Қазақстан Республикасы, Астана қ.

³М. Әуезов атындағы Оңтүстік Қазақстан университеті,

Қазақстан Республикасы, Шымкент қ.

05.04.26 ж. баспаға түсті.

19.08.26 ж. түзетулерімен түсті.

28.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

ЦИФРЛАНДЫРУ ЖАҒДАЙЫНДА ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ САҚТАНДЫРУ НАРЫҒЫН ДАМУ

Қазақстан Республикасының сақтандыру нарығы ұлттық қаржы жүйесінің маңызды құрамдас бөлігі болып табылады және жеке және заңды тұлғалардың мүлктік мүдделерін қорғауды, тәуекелдерді қайта бөлуді және ұзақ мерзімді инвестициялық ресурстарды қалыптастыруды қамтамасыз етеді. Қазіргі кезеңде сақтандыру саласының дамуына экономиканы цифрландыру және заманауи қаржылық технологияларды енгізу елеулі әсер етуде.

Мақалада Қазақстан Республикасының сақтандыру нарығының қазіргі жағдайы, оның негізгі даму үрдістері және цифрлық трансформация жағдайындағы перспективалары қарастырылады. Сақтандыру ұйымдарының қызметіне цифрлық платформаларды, жасанды интеллект технологияларын, үлкен деректерді (Big Data), бұлттық есептеулерді, мобильді қосымшаларды және сақтандыру жағдайларын реттеудің автоматтандырылған жүйелерін енгізудің ықпалы талданады.

Зерттеу барысында сақтандыру сыйлықақыларының, сақтандыру төлемдерінің және сақтандыру ұйымдары активтерінің динамикасына, сондай-ақ сақтандырудың Қазақстан экономикасына ену деңгейіне ерекше назар аударылды. Өмірді сақтандыру сегментінің қарқынды дамуы және ерікті сақтандыру

түрлерінің сақтандыру сыйлықақылары құрылымындағы үлесінің ұлғаюы анықталды.

Сонымен қатар сақтандыру нарығының одан әрі дамуын тежейтін бірқатар факторлар анықталды. Олардың қатарына сақтандырудың экономикаға ену деңгейінің салыстырмалы түрде төмен болуы, сақтандыру ұйымдарының цифрлық жетілу деңгейіндегі айырмашылықтар, инновациялық сақтандыру өнімдерінің жеткіліксіз дамуы, киберқауіпсіздік пен дербес деректерді қорғау мәселелері, сондай-ақ халықтың қаржылық және сақтандыру сауаттылығының жеткіліксіз деңгейі жатады.

Қазақстандық және шетелдік тәжірибені салыстырмалы талдау сақтандыру нарығын тұрақты дамыту үшін InsurTech технологияларын одан әрі енгізу, жасанды интеллект пен Big Data құралдарын пайдалану, сақтандыру жағдайларын реттеу процестерін автоматтандыру, цифрлық инфрақұрылымды жетілдіру және мемлекеттік ақпараттық жүйелермен өзара іс-қимылды кеңейту қажеттігін көрсетті.

Зерттеу нәтижелері Қазақстан Республикасының сақтандыру нарығын одан әрі дамыту технологиялық инновацияларды, мемлекеттік реттеуді, ақпараттық қауіпсіздікті және сақтандыру мәдениетін арттыру шараларын кешенді түрде үйлестіруге негізделуі тиіс екенін көрсетеді. Бұл сақтандыру ұйымдарының бәсекеге қабілеттілігін арттыруға, халықты сақтандыру қызметтерімен қамтуды кеңейтуге және тұрақты цифрлық сақтандыру экожүйесін қалыптастыруға мүмкіндік береді.

Кілтті сөздер: цифровизация, страховой рынок, цифровые технологии, искусственный интеллект, Big Data.

Zh. M. Bulakbay¹, *K. B. Zhanseitova², A. M. Atanova³,
G. S. Kodasheva⁴, M. Zh. Sultanova⁵

^{1,2,4,5}L. N. Gumilyov Eurasian National University,
Republic of Kazakhstan, Astana;

³M. Auezov South Kazakhstan University,
Republic of Kazakhstan, Shymkent.

Received 05.04..26.

Received in revised form 19.08.26.

Accepted for publication 28.08.26.

DEVELOPMENT OF THE INSURANCE MARKET OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

The insurance market of the Republic of Kazakhstan constitutes an important component of the national financial system, providing protection of the property interests of individuals and legal entities, redistribution of risks and accumulation of long-term investment resources. At the present stage, the development of the insurance sector is increasingly influenced by the digital transformation of the economy and the introduction of modern financial technologies.

The article examines the current state of the insurance market of the Republic of Kazakhstan, its major development trends and prospects in the context of digital transformation. Particular attention is paid to the impact of digital platforms, artificial intelligence technologies, Big Data, cloud computing, mobile applications and automated insurance claim settlement systems on the activities of insurance organizations.

The study analyzes the dynamics of insurance premiums, insurance payments and the assets of insurance organizations, as well as the level of insurance penetration in the national economy. The results demonstrate the dynamic development of the life insurance segment and an increasing role of voluntary insurance products in the overall structure of insurance premiums.

At the same time, a number of factors constraining further development of the insurance market have been identified. These include the relatively low level of insurance penetration in the economy, differences in the digital maturity of insurance organizations, insufficient development of innovative insurance products, cybersecurity and personal data protection risks, as well as the need to improve the financial and insurance literacy of the population.

A comparative analysis of Kazakhstan and international practices demonstrates that the sustainable development of the insurance market requires the further implementation of InsurTech solutions, artificial intelligence and Big Data technologies, automation of insurance claim settlement processes, improvement of digital infrastructure and expansion of interaction between insurance organizations and public information systems.

The findings indicate that further development of the insurance market of the Republic of Kazakhstan should be based on an integrated

combination of technological innovation, effective state regulation, information security and measures aimed at increasing insurance awareness among the population. The implementation of these measures may contribute to strengthening the competitiveness of insurance organizations, increasing insurance coverage and establishing a sustainable digital ecosystem of insurance services.

Keywords: digitization, insurance market, digital technologies, artificial intelligence, Big Data.

SRSTI 06.51.51

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/183-193>

***Y. A. Dossymzhanov**

Toraighyrov University

Republic of Kazakhstan, Pavlodar.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6110-9597>

*e-mail: y.dossymzhanov@gmail.com

EXTERNAL ECONOMIC SHOCKS AND FOOD PRICE DYNAMICS IN KAZAKHSTAN

Official statistics from the Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan formed the basis of this study. The research focuses on food price affordability in Kazakhstan during periods of external economic shocks. Price indices for the 2015 and 2020 crises and average prices for 19 socially important food products from 2022 to 2026 were examined. Food price dynamics were examined by comparing the effects of the national currency devaluation, the COVID-19 pandemic, and geopolitical instability. Changes in the prices of individual food products were analyzed, and price growth rates were calculated for the main commodity groups. The study identified the product categories most sensitive to external factors and revealed differences in price dynamics depending on the nature of the crisis. The findings indicate that currency, logistical, and geopolitical shocks accelerate food inflation and affect different groups of socially important food products unevenly. The highest price increases were observed for vegetables, dairy products, and meat products, while several non-perishable commodities demonstrated price stabilization following a period of sharp growth. The results may contribute to the evaluation of the domestic food market and support decision-making on food security in Kazakhstan.

Keywords: food security, external economic factors, food prices, socially significant food products, price index, average prices.

Introduction

Food security is one of the fundamental prerequisites for sustainable socio-economic development and national security. For Kazakhstan, this issue is of particular importance, as the domestic food market is influenced not only by

internal factors but also by external economic conditions. Fluctuations in global food prices, exchange rate volatility, disruptions in international supply chains, and geopolitical instability affect food prices and, consequently, the economic accessibility of food for the population [1, 2].

Over the past decade, Kazakhstan has experienced several external economic shocks that have significantly affected its food market. The depreciation of the national currency in 2015 led to an increase in the cost of imported food products and production inputs [3]. During the COVID-19 pandemic, disruptions in international supply chains negatively affected the stability of food supply and national food security [4]. In 2022, additional geopolitical developments contributed to food shortages in international markets and accelerated food inflation, further increasing pressure on domestic food prices [5].

Despite the extensive body of literature on food security, the impact of external economic factors has primarily been examined through individual macroeconomic indicators or within the context of specific crises. Comparative assessments of different types of external shocks and their effects on the price accessibility of socially significant food products remain limited [1].

Food price dynamics constitute one of the key indicators for evaluating the influence of external factors on food security. Rising food prices directly reduce the economic accessibility of food and may undermine food security even when domestic production and food availability remain sufficient. Therefore, analysing price changes for socially significant food products provides valuable insights into the resilience of the national food system.

Unlike previous studies, this study compares the impact of four external crises on food prices in Kazakhstan using both consumer price indices and average prices of socially significant food products.

The aim of this study is to examine how external economic factors affect food security in Kazakhstan by analysing consumer price indices and price changes for socially significant food products. To achieve this aim, the study:

- examines changes in consumer price indices during periods of external economic shocks;
- compares price changes across socially significant food products;
- identifies the food products most affected by external economic shocks;
- evaluates how changes in food prices influence the economic accessibility of food in Kazakhstan.

Materials and Methods

The analysis uses official data from the Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan. Consumer price indices and average prices for 19 socially

significant food products were examined to evaluate changes in food security under external economic shocks.

The analysis covers several periods during which Kazakhstan's economy experienced major external shocks. These include the depreciation of the national currency in 2015, the COVID-19 pandemic in 2020, and the geopolitical crisis of 2022 [6]. For the first two periods, official consumer price index data were used because consistent statistics on average prices for socially significant food products were not available for all years. Therefore, the impact of the 2022 crisis was assessed by comparing prices in 2022 and 2026. This comparison showed how the prices of individual food products changed.

To keep the data comparable, the analysis included only the original 19 socially significant food products that were reported in official statistics throughout the study period. Although the official list of socially significant food products in Kazakhstan was subsequently expanded, the use of a stable commodity basket ensured the consistency of comparisons across different periods and eliminated potential biases associated with changes in the composition of the official list.

Comparative and statistical analysis methods were employed in the study. At the first stage, consumer price indices across different crisis periods were compared to identify general trends in food price dynamics. At the second stage, a comparative analysis of average prices for socially significant food products was conducted. For each commodity, the rate of price change was calculated using the following formula:

$$TT = \frac{P_t - P_0}{P_0} \times 100$$

where:

TT – price change rate (%);

P_t – price at the end of the study period (2026);

P_0 – price at the beginning of the study period (2022).

To identify general patterns, the socially significant food products were classified into several commodity groups: cereals and cereals products, meat products, dairy products, vegetables, and other food products. The average price change was calculated for each group, enabling a comparison of their sensitivity to external economic shocks.

The findings were subsequently used to assess the impact of external economic factors on the price accessibility of food as one of the key dimensions of food security.

Results and Discussion

The study includes two sets of data. Consumer price indices were used to analyse the 2015 and 2020 crises because official statistics do not report average prices for these years. For 2022–2026, average prices for 19 socially significant food products were analysed. This made it possible to compare changes in the prices of individual food products.

Official statistical data indicate that external crises were accompanied by rising food prices in Kazakhstan, while the influence of global food prices on domestic food inflation intensified during periods of international instability [2].

Consumer price indices for socially significant food products increased during both crisis periods. However, the pattern of price changes was different in each period. For example, the index increased to 109.0 % in 2015 and to 111.0 % in 2020, suggesting that inflationary pressure was greater during the COVID-19 pandemic [7]. Overall, food prices increased by 9.0 % in 2015 compared with 11.0 % in 2020 [7].

The increase in food prices in 2015 was primarily driven by the depreciation of the Kazakh tenge following the decline in global oil prices and the transition to a floating exchange rate regime. The largest price increases were recorded for sunflower oil (138.5 %), sugar (123.1 %), eggs (122.5 %), buckwheat (120.9 %), and tea (119.6 %). These products depend heavily on imports or imported production inputs. At the same time, prices for some vegetables fell. Potato prices decreased to 84.0% of their initial level, while onion prices fell to 83.1 %. This decline was mainly associated with seasonal factors and domestic production [7].

In 2020, the primary driver of food price inflation was the COVID-19 pandemic, which caused disruptions in international logistics, interruptions in supply chains, and panic buying. The largest price increases were recorded for sunflower oil (136.8 %), sugar (133.4 %), buckwheat (128.1 %), eggs (119.6 %), and potatoes (116.0 %) [7]. Unlike in 2015, inflationary pressure extended beyond import-dependent commodities to include essential staple foods, indicating a broader and more systemic price shock.

The consequences of external shocks can also be assessed through changes in the average prices of socially significant food products during 2022–2026. Over this period, the prices of most food commodities increased substantially. The highest growth was observed for animal-based products. The average retail price of beef increased from 2,304 to 3,777 KZT per kilogram, chicken meat from 1,232 to 1,752 KZT per kilogram, milk from 335 to 660 KZT per litre, and butter from 3,518 to 5,582 KZT per kilogram [7].

Significant price increases were also recorded for vegetables. The average price of potatoes rose from 153 to 280 KZT per kilogram, carrots from 142 to

277 KZT, onions from 125 to 184 KZT, and cabbage from 100 to 175 KZT per kilogram [7]. These findings indicate that price growth affected not only livestock products but also essential food commodities consumed on a daily basis.

Nevertheless, price dynamics varied across commodity groups. Following the sharp price increases observed in 2022, several products experienced relative price stabilisation. For example, the average price of sunflower oil declined from 904 to 891 KZT per litre, while the price of granulated sugar decreased from 478 to 439 KZT per kilogram [7]. This trend may be associated with the gradual recovery of supply chains and the implementation of government measures aimed at stabilising the domestic food market.

Table 1 – Comparative price table for 19 socially significant food products

Product	2022	2026	Change, %
Rice	346	532	+53,8
Buckwheat	511	409	–20,0
Flour	243	252	+3,7
Bread	194	229	+18,0
Pasta	299	504	+68,6
Beef	2304	3777	+63,9
Chicken	1232	1752	+42,2
Milk	335	660	+97,0
Kefir	358	606	+69,3
Eggs	476	575	+20,8
Sunflower oil	904	891	–1,4
Butter	3518	5582	+58,7
Cabbage	100	175	+75,0
Onion	125	184	+47,2
Carrot	142	277	+95,1
Potato	153	280	+83,0
Sugar	478	439	–8,2
Salt	64	99	+54,7
Cottage cheese	1877	2457	+30,9

Source: <https://stat.gov.kz/ru>

* Compiled by the author

Note: The table lists prices in tenge per kg.

The analysis of the data presented in Table 1 shows that the intensity of price growth varies considerably across individual food products. To summarize

the results and identify the most vulnerable segments of the food market, the average price growth rates were calculated for the main product groups presented in Table 2.

Table 2 – Average price increase by product group

Group	Average increase, %
Cereals and cereals products	+24,8
Meat products	+53,1
Dairy products	+64,0
Vegetables	+75,1
Other food products (eggs, sugar, salt, oil)	+24,9

Source: <https://stat.gov.kz/ru>

* Compiled by the author

The obtained results indicate that external crises have an uneven impact on different groups of food products. Meat and dairy products, as well as vegetables, were found to be the most sensitive categories. Their production and distribution depend to a greater extent on the costs of feed, fuel, electricity, transportation, and logistics [8]. At the same time, the price situation for certain non-perishable food products stabilized more rapidly [9].

Thus, external economic crises not only lead to an overall increase in food prices but also affect individual groups of socially significant food products in different ways. This reduces the economic accessibility of food and creates additional risks for ensuring Kazakhstan's food security [10].

Conclusion

The analysis demonstrated that external economic factors have a significant impact on Kazakhstan's food market. The depreciation of the national currency, the COVID-19 pandemic, and the geopolitical crisis of 2022 were all accompanied by increases in food prices; however, the magnitude of their impact varied.

A comparison of consumer price indices and average prices for socially significant food products made it possible to identify the most sensitive product groups. Substantial price increases were observed across a wide range of food products, whereas price changes for certain non-perishable products were less pronounced. These findings indicate that different categories of food products respond differently to external economic shocks.

The results confirm that rising food prices reduce the economic accessibility of food, which is one of the key dimensions of food security. Therefore, assessments of food security should consider not only production volumes and the adequacy of food supply but also price changes for socially significant food products.

The practical significance of this study lies in the proposed approach, which combines official consumer price indices with data on average prices for socially significant food products to assess the impact of external economic factors on food security. This approach can be applied to monitor the domestic food market and to support the development of public policies aimed at mitigating the adverse effects of external crises.

REFERENCES

- 1 Дуйсенбекова, А. А., Хамульчук, К. М., Тлеужанова, М. А., Даниловка, А. Эконометрическая оценка детерминант продовольственных цен: кейс Казахстана // Вестник университета «Туран». – 2025. – (3). – С. 171–186. – <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2025-1-3-171-186>.
- 2 Дуламбаева, Р., Демешева, Т. Оценка влияния мировых цен на продовольствие на продовольственную инфляцию в Республике Казахстан // Kazakhstan-Spectrum. – 2025. – № 2 (113). – С. 117–131. – <https://doi.org/10.52536/2415-8216.2025.114.2.008>
- 3 Omarova, A., Oralbaeva, Zh., Turlybekova, A., Marat, A. Influence of inflation on long-term economic growth in the context of the raw material orientation of the national economy // E3S Web of Conferences. – 2020. – (159). – P. 6003–6003. – <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015906003>
- 4 Дуйсенбекова, А. А. Оценка продовольственной безопасности в условиях пандемии: пример Республики Казахстан // Вестник университета «Туран». – 2023. – (3). – С. 238–252. – <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2023-1-3-238-252>
- 5 Саханова, Г. Б., Садыкова, Ж. Е., Залучёнова, О. М., Кыдырхан, М. А. Актуальные вопросы обеспечения продовольственной безопасности Республики Казахстан // Вестник университета «Туран». – 2023. – № (1). – С. 63–75. – <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2023-1-1-63-75>
- 6 Tulegenova, M. Temerbulatova, Zh., Baimukhametova, A., Rakhmatullayeva, D. Contradictions of institutional and economic environment: Experience of Kazakhstan // Przedsiębiorczość Międzynarodowa. – 2021. – № 4 (7). – P. 75–88. – <https://doi.org/10.15678/IER.2021.0704.06>
- 7 Официальные данные сайта Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан [Электронный ресурс]. – URL: <https://stat.gov.kz/ru/> (Дата обращения 07.07.2026).

8 **Popa, I., Stanescu, G., Duica, A., Molnar, I.** Cost Optimisation of Supply Chains in the Food Industry: Cost Function Modelling // *Amfiteatru Economic.* – 2025. – № 69 (27). – P. 293. – <https://doi.org/10.24818/EA/2025/69/293>

9 **Baumeister, C., Kilian, L.** Do oil price increases cause higher food prices? // *Bank of Canada.* – 2013. – P. 13–52. – <https://doi.org/10.34989/swp-2013-52>

10 **Raymond, A. B., et al.** Systemic risk and food security. Emerging trends and future avenues for research // *Global Food Security.* – 2021. – (29). – P. 100547. – <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2021.100547>

REFERENCES

1 **Dujsenbekova, A.A., Hamul'chuk, K. M., Tleuzhanova, M. A., Danilovka, A.** Jekonometricheskaja ocenka determinant prodovol'stvennyh cen: kejs Kazakhstana [Econometric assessment of food price determinants: the case of Kazakhstan] // *Vestnik universiteta «Turan».* – 2025. – (3). – P. 171–186. – <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2025-1-3-171-186> [in Russian]

2 **Dulambaeva, R., Demesheva, T.** Ocenka vlijanija mirovyh cen na prodovol'stvie na prodovol'stvennuju infljaciju v Respublike Kazahstan [Assessment of the impact of world food prices on food inflation in the Republic of Kazakhstan] // *Kazakhstan-Spectrum.* – 2025. – № 2 (113). – P. 117–131. – <https://doi.org/10.52536/2415-8216.2025.114.2.008> [in Russian]

3 **Omarova, A., Oralbaeva, Zh., Turlybekova, A., Marat, A.** Influence of inflation on long-term economic growth in the context of the raw material orientation of the national economy // *E3S Web of Conferences.* – 2020. – (159). – P. 6003–6003. – <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015906003>

4 **Dujsenbekova, A. A.** Ocenka prodovol'stvennoj bezopasnosti v uslovijah postpandemii: primer Respubliki Kazahstan [Assessment of food security in a post-pandemic environment: the example of the Republic of Kazakhstan] // *Vestnik universiteta «Turan».* – 2023. – (3). – P. 238–252. – <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2023-1-3-238-252> [in Russian]

5 **Sahanova, G. B., Sadykova, Zh. E., Zaluchjonova, O. M., Kydyrhan, M. A.** Aktual'nye voprosy obespechenija prodovol'stvennoj bezopasnosti Respubliki Kazahstan [Current issues of ensuring food security of the Republic of Kazakhstan] // *Vestnik universiteta «Turan».* – 2023. – (1). – P. 63–75. – <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2023-1-1-63-75> [in Russian]

6 **Tulegenova, M. Temerbulatova, Zh., Baimukhametova, A., Rakhmatullayeva, D.** Contradictions of institutional and economic environment: Experience of Kazakhstan // *Przedsiębiorczość Międzynarodowa.* – 2021. – № 4 (7). – P. 75–88. – <https://doi.org/10.15678/IER.2021.0704.06>

7 Oficial'nye dannye sajta Bjuro nacional'noj statistiki Agentstva po strategicheskemu planirovaniju i reformam Respubliki Kazahstan [Official data of the website of the Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan] [Electronic resource]. – URL: <https://stat.gov.kz/ru/> (Date of access 07.07.2026) [in Russian]

8 **Popa, I., Stanescu, G., Duica, A., Molnar, I.** Cost Optimisation of Supply Chains in the Food Industry: Cost Function Modelling // *Amfiteatru Economic.* – 2025. – № 69 (27). – P. 293–293. – <https://doi.org/10.24818/EA/2025/69/293>

9 **Baumeister, C., Kilian, L.** Do oil price increases cause higher food prices? // *Bank of Canada.* – 2013. – P. 13–52. – <https://doi.org/10.34989/swp-2013-52>

10 **Raymond, A. B., et al.** Systemic risk and food security. Emerging trends and future avenues for research // *Global Food Security.* – 2021. – (29). – P. 100547–100547. – <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2021.100547>

Received 14.07.26.

Received in revised form 27.07.26.

Accepted for publication 15.08.26.

*Е. А. Досымжанов

Торайғыров университеті,

Қазақстан Республикасы, Павлодар қ.

14.07.26 ж. баспаға түсті.

27.07.26 ж. түзетулерімен түсті.

15.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

КАЗАҚСТАНДАҒЫ СЫРТҚЫ ЭКОНОМИКАЛЫҚ КҮЙЗЕЛІСТЕРДІҢ АЗЫҚ-ТҮЛІК БАҒАСЫНЫҢ ДИНАМИКАСЫНА ӘСЕРІ

Қазақстан Республикасы Ұлттық статистика бюросының ресми статистикалық деректері Қазақстандағы әлеуметтік маңызы бар азық-түлік тауарларының бағалық қолжетімділігін талдау үшін пайдаланылды. Зерттеу 2015 және 2020 жылдардағы дағдарыс кезеңдерін қамтиды, сондай-ақ 2022–2026 жылдар аралығындағы әлеуметтік маңызы бар 19 азық-түлік тауарының орташа бағаларына жүргізілген талдауды қамтиды. Азық-түлік бағасының динамикасы ұлттық валютаның құнсыздануы, COVID-19 пандемиясы және геосаяси тұрақсыздық салдарларын салыстыру арқылы зерттелді. Жекелеген азық-түлік түрлерінің құнының

өзгеруі талданып, негізгі тауар топтары бойынша бағаның өсу қарқыны есептелді. Сыртқы факторлардың ықпалына неғұрлым сезімтал өнім санаттары және дағдарыстардың табиғатына байланысты баға өзгерістерінің ерекшеліктері анықталды. Зерттеу нәтижелері валюталық, логистикалық және геосаяси күйзелістердің азық-түлік инфляциясының жеделдеуіне алып келетінін және әлеуметтік маңызы бар тауарлардың әртүрлі топтарына біркелкі әсер етпейтінін көрсетті. Бағаның ең жоғары өсуі көкөніс, сүт және ет өнімдерінде байқалды, ал ұзақ сақталатын кейбір тауарлар бойынша күрт қымбаттаудан кейін бағалардың тұрақтануы орын алды. Зерттеу нәтижелері ішкі азық-түлік нарығының жағдайын бағалауға ықпал етіп, Қазақстандағы азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз ету саласында шешім қабылдауды қолдай алады.

Кілтті сөздер: Азық-түлік қауіпсіздігі, сыртқы экономикалық факторлар, азық-түлік бағасы, әлеуметтік маңызы бар азық-түлік тауарлары, баға индексі, орташа бағалар.

*Е. А. Досымжанов

Торайғыров университет,
Республика Казахстан, г. Павлодар.

Поступило в редакцию 14.07.26.

Поступило с исправлениями 27.07.26.

Принято в печать 15.08.26.

ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ ШОКОВ НА ДИНАМИКУ ЦЕН НА ПРОДОВОЛЬСТВИЕ В КАЗАХСТАНЕ

Официальные статистические данные Бюро национальной статистики Республики Казахстан были использованы для анализа ценовой доступности социально значимых продовольственных товаров в Казахстане. Исследование охватывает кризисные периоды 2015 и 2020 годов, а также включает анализ средних цен на 19 социально значимых продовольственных товаров за 2022–2026 годы. Динамика цен на продовольственные товары исследована путем сопоставления последствий девальвации национальной валюты, пандемии COVID-19 и геополитической нестабильности. Проведен сравнительный анализ изменения стоимости отдельных видов продовольствия и рассчитаны темпы роста цен по основным

товарным группам. Выявлены категории продукции, наиболее чувствительные к воздействию внешних факторов, а также различия в характере ценовых изменений в зависимости от природы кризисных явлений. Полученные результаты показывают, что валютные, логистические и геополитические шоки приводят к ускорению продовольственной инфляции и неодинаково воздействуют на отдельные группы социально значимых товаров. Наиболее высокий рост цен отмечен по овощной, молочной и мясной продукции, тогда как по отдельным товарам длительного хранения после резкого повышения наблюдалась последующая стабилизация цен. Полученные результаты могут способствовать оценке состояния внутреннего продовольственного рынка и поддерживать принятие решений в области обеспечения продовольственной безопасности Казахстана.

Ключевые слова: продовольственная безопасность, внешнеэкономические факторы, цены на продовольствие, социально-значимые продовольственные товары, индекс цен, средние цены.

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/194-212>

***A. K. Yeldossova¹, R. O. Bugubayeva², D. Yordanova³**

^{1,2}Karaganda university of Kazpotrebsoyuz,

Republic of Kazakhstan, Karaganda;

³University of Sofia St. Kliment Ohridski,

Bulgaria, Sofia.

¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0811-745X>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3648-8365>

³ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4042-2681>

*e-mail: aigerim.yeldossova@mail.ru

MODERN CONCEPTS AND MODELS OF PUBLIC REVENUE MANAGEMENT

The article is devoted to new patterns and paradigms of public revenue management on the case of the Republic of Kazakhstan. The research is topical due to the high budget dependence on the transfers from the National Fund, poor non-oil tax base and need for digitalization of tax administration. The objective of the study is to consider the dynamics of state budget revenues for the period 2018–2024, disclose institutional restrictions and juxtapose national practice and foreign experience (EU, Canada, South Korea, Singapore, Estonia).

The research method includes comparative analysis, data statistical processing, regulatory analysis, and a case study of the use of digital tools (ESF, online KKM, e-Salyq Business). The official statistics of the Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan, the State Revenue Committee and the Supreme Audit Chamber, and international organizations (OECD, IMF, World Bank) are employed in the research.

Statistics indicated that in 2024 tax revenues fell by 4.7 %, non-tax revenues by 25.7 %, transfers rose by 35.5 % and amounted to over 31 % of budget revenues. This is reflective of ongoing reliance on oil revenues. Meanwhile, digitalization has allowed administrative transparency to be improved and VAT tax gap to be narrowed [1].

Scientific novelty of the research lies in the reconciliation of an extensive comparison of both domestic and international revenue management models. Practical value lies in the explanation of suggestions

for reducing transfer dependence, maximizing the non-oil tax base, making the Supreme Audit Chamber more powerful and creating true results-based budgeting.

Keywords: government revenues, tax revenues, fiscal sustainability, digitalization, tax benefits, tax policy, budget rule.

Introduction

Management of state revenues is one of the leading elements in fiscal sustainability and the long-term growth of the nation's economy. For Kazakhstan, this issue is particularly significant in the growth of three factors: high accessibility for foreign investments, significant contribution of the National Background transfers and need to adapt the tax system to the digital economy. As practice shows over the past year, ensuring sustainable growth of the economic base is not only the technical task of the state revenues committee and the Ministry of Finance, but also the strategic task of overall state policy.

The relevance of the Republic of Kazakhstan's national plan theme until 2025, during which it is implementing the objective to further enhance transparency and efficiency of tax-budgetary policies. Additional advice will be the vision of tax policy through 2030, which will chart the course toward a more fruitful and less cumbersome system of tax law, and the vision of fiscal policy through 2030, where the budget law system and transfer "I'm sorry," he said. Further, these papers set the strategic course for the diversification of the population and introduction of modern administrative tools.

International experience also shows that diploma management of the population is economically stable. The European Union of our country thus has fiscal rules (the "Maastricht criteria"), reducing the deficit and state debt, thus allowing us to finance the budget system formation. In Canada and South Korea, there is an applied budgeting results mechanism (RBB), in which additional indicators are linked to the KPIs system. In Singapore and Estonia, tax administration has been digitalized to ensure full support for the growth of the tax and the significant reduction of the Tenev sector. These methods are of concern to Kazakhstan, where the application of digital technologies is realized through the development of institutions [2, p. 108-109].

Concurrently, the observation of these Finance ministries and the chamber of the supreme auditor dictates the quality of system problems. In 2024, negative posts were supplemented by 4.7% more than in 2023, and negative posts for the fourth consecutive time. The most significant issue of concern was the guaranteeing of transfers from the National Fund, which increased by 35.5 % and collected 6

trillion tenge. These forces determine the growth of the budget from oil and gas funds and reduce the likelihood of long-term fiscal sustainability.

In modern conditions, the strategic management of state revenues means the combination of three areas: fiscal sustainability through diversification of the revenue base, implementation of results-based budgeting and KPIs, digitalization of tax administration and development of analytical tools for identifying tax gaps. Institutional component is also important for Kazakhstan – the expansion of the powers of the Supreme Audit Chamber in areas of proactive control of the completeness of income mobilization and efficiency of the use of tax privileges.

The mission of this study is to analyze modern notions and models of state revenue management, taking into account foreign experience and national specifics of Kazakhstan. To achieve this goal, the following tasks are being solved:

- to analyze theoretical and practical approaches to government revenue management;
- to investigate dynamics and structure of revenues of the republican budget of the Republic of Kazakhstan in 2018–2024 based on official statistics;
- to identify the key challenges and shortcomings of the current system;
- to compare Kazakhstan's practice with international benchmarks (EU, Canada, Korea, Singapore, Estonia);
- to provide recommendations for the development of institutional and digital revenue management architecture.

Hence, the research is both theoretically and practically important. Firstly, it synthesizes modern concepts of income management from the world literature. Secondly, it allows us to make specific proposals for improving the national system with a focus on long-term sustainability and efficiency [3, p. 623].

Materials and methods

The study uses a variety of methods ensuring the systematicity of the analysis.

Firstly, comparative analysis was used, which made it possible to compare the practice of the Republic of Kazakhstan with international models (EU, Canada, South Korea, Singapore, Estonia).

Second, a dynamic series analysis through the chain index method was conducted, which enabled us to evaluate the changes in the republican budget's revenue structure for the years 2018–2024 (based on the Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan and the Supreme Audit Chamber). With this method, it was possible to detect the rates of growth and decline in tax, non-tax revenues and transfers.

Thirdly, structural analysis was applied, on the basis of which a diagram and table were constructed reflecting the share of tax revenues, non-tax revenues and transfers in the structure of the budget as a whole.

In addition, case analysis of the implementation of electronic tax administration instruments (electronic invoices, online CCM, e-Salyq Business mobile application) was utilized, which revealed institutional bottlenecks and success factors.

Finally, a regulatory analysis of the Republic of Kazakhstan's strategic documents (the Concept of Tax Policy until 2030, the reports of the Supreme Audit Chamber of the Republic of Kazakhstan for 2020–2024), as well as international recommendations of the OECD and IMF, was conducted.

This combination of quantitative and qualitative methods enabled a comprehensive assessment of the current state and prospect for the development of the public revenue management system.

The methodological basis of the study was formed taking into account the need for an integral analysis of state revenues in the Republic of Kazakhstan and a comparison of the domestic practice with foreign experience. Traditional methods of economic analysis, as well as modern approaches taking into account institutional and digital determinants, were applied in the study [4, p. 97].

The empirical chapter is based on verified and official sources:

The Supreme Audit Chamber's conclusion to the Government's report on implementation of the republican budget for 2024, approved by the Mazhilis of Parliament, with complete data on revenues, transfers and revenue structure;

Data of the Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan and State Revenue Committee (SRC) on tax revenues and payments to the state budget for 2018–2024;

normative sources: The Concept of Tax Policy of the Republic of Kazakhstan till 2030, the Concept of Fiscal Policy till 2030, the Budget Code of the Republic of Kazakhstan;

Foreign sources: OECD, IMF, and the World Bank reports [5, p. 144].

This selection of sources made it possible to encompass both the actual dynamics of income in Kazakhstan and the best foreign experience.

The study used the comparative method that made it possible to compare the Kazakh model of income regulation to European Union, Canadian, South Korean, Singaporean and Estonian practice. This made it possible to reveal both similarities as well as institutional differences conditioned by national peculiarities [6, p. 55].

Statistical analysis was used to assess the dynamics of republican budget revenues for the period 2018–2024. Based on it, dynamic series were constructed that reflect trends in tax and non-tax revenues, as well as the share of transfers from the National Fund. This made it possible to disclose both general trends and structural imbalances in the formation of the revenue base.

One of the most important features was the case study method, taking the example of introducing digital solutions: electronic invoices, online QMS, the e-Salyq Business mobile application, and the e-VAT system. Analysis of these cases allowed us to determine the impact of digitalization on tax revenues, administrative transparency and the situation of tax discipline.

In addition, regulatory analysis was applied, in which the regulations of the Republic of Kazakhstan's strategic papers and international regulatory traditions of tax policy were examined. This allowed for the assessment of conformity of the national reforms with global tendencies and institutionally adequacy [7, p. 45–52].

The considered period is 2018–2024, as it was during this period that the structural changes in revenue were felt most intensely: the introduction of new computerized administrative software, the growing significance of transfers from the National Fund, and the speedup of tax policy reforms.

It must be noted that not all data are available in full detail. For example, for a few years (2019–2021), information on income excluding transfers appears in official publications of the Ministry of Finance and the SRC, but not in the form of summary tables typical of the VAP findings. To this end, both the factual indicators and the official estimates were considered during their analysis, which is marked in the tables by the corresponding marks «fact», «estimate», «plan».

Another disadvantage is that the international comparisons were done based on aggregated IMF and OECD data, which sometimes do not fully take into account the specifics of developing economies such as Kazakhstan. However, the use of a comparative approach has allowed identifying the main vectors of convergence and divergence of international and national practice [8, p. 61–71].

The scientific novelty of the methodological approach is the combination of official statistics data (VAP, Ministry of Finance, SRG) and institutional instrument analysis (the role of VAP, the introduction of KPIs, digitalization), allowing for consideration of income management as not only a fiscal process, but also a component of strategic development.

The research process included the creation of comparative tables, income dynamics graphs (2018–2024), income structure analysis (tax, non-tax, transfers), and comparison with large international models. The method provides for a comprehensive analysis and allows us to formulate practical recommendations for improving the public revenue management system in Kazakhstan.

Results and discussion

Analysis of the republican budget of the Republic of Kazakhstan for 2018–2024 shows a cyclical pattern, reliant on raw material prices and macroeconomic indicators. Revenues excluding transfers were growing in 2018–2019, dropped in

2020 due to the pandemic, reached the previous level in 2021–2022, had the highest point in 2023 (14.5 trillion tenge), but decreased in 2024 to 13.5 trillion tenge.

The structural breakdown reveals that tax revenues declined in 2024 by 4.7 %, non-tax revenues declined by 25.7 %, while transfers from the National Fund increased by 35.5 %, thus boosting their share to 31.2 % of total revenues.

This is higher than the thresholds implemented in OECD countries (10–15%), and indicates the dependence of the budget on the National Fund.

In cross-country comparisons, the ratio of tax to GDP in Kazakhstan is at most 20%, whereas in the OECD countries it is 34 %. Hence, Kazakhstan has huge scope for development in its non-oil\tax base [9, p. 88–95].

Digitalization has had a positive impact on revenues: electronic invoices, online cash registers and mobile application e-Salyq Business have increased VAT collection and reduced the tax gap by more than 20 % during 2019–2023. Even so, the potential of the instruments has not been fully utilized [10, p.73].

Intermediate conclusions:

1. Budget revenues are cyclical and depend on the external economic situation.
2. In 2024, the proportion of transfers is rising, which decreases the stability of the tax system.
3. Fiscal burden in Kazakhstan is below the OECD average, and this restricts fiscal sustainability.
4. Digitalization has worked, but still requires stronger integration.

Table 1 – Republican budget revenues excluding transfers (2018–2024)

Year	Income without transfers, trillion tenge	Change, %
2018	5,849	-
2019	7,081	+21,1
2020	6,561	-7,3
2021	7,400	+12,8
2022	9,5	+17,6
2023	14,531	+62,2
2024	13,515	-7,0

The graphical representation of income excluding transfers for 2018–2024 clearly demonstrates the jump in 2023 and the decline in 2024.

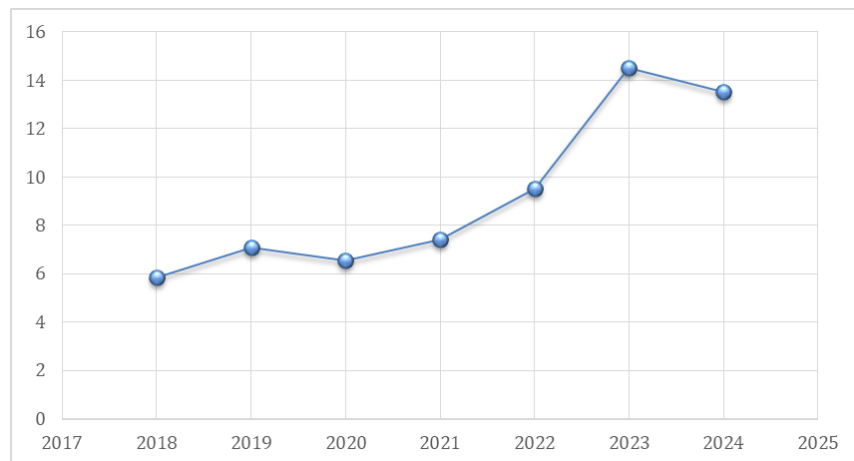


Figure 1 – Income dynamics excluding transfers (2018–2024).

Table 2 – The structure of republican budget revenues (2023–2024, billion tenge).

Indicator	2023	2024	Change, %
Tax revenue	12 912,4	12 307,8	–4,7
Non-tax receipts	1 617,6	1 201,4	–25,7
Income without transfers	14 530,8	13 515,4	–7,0
Transfers	4 507,2	6 108,6	+35,5
Total income	19 038,0	19 624,0	+3,1

Note: The table was compiled by the authors based on information from the Supreme Audit Chamber, 2025

An analysis of the revenue structure shows that in 2024, key changes occurred in terms of transfers. Thus, the decrease in the tax base was offset by an increase in transfers, which in the long run reduces fiscal sustainability.

The revenue structure of the republican budget, 2024

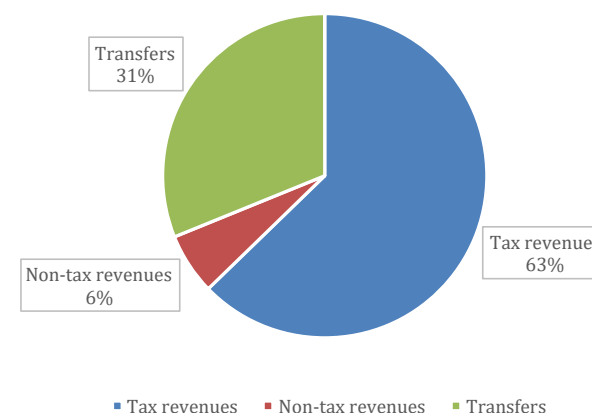


Figure 2 – The revenue structure of the republican budget.

The OECD member nations' average rate of tax revenues is approximately 34 % of GDP, but no more than 20 % of GDP in Kazakhstan.

Transfers and borrowings in the EU constitute no more than 10–15 % of budget revenues, whereas transfers in Kazakhstan in 2024 constituted more than 30 % of overall revenues.

In Estonia and Singapore, the tax regime is on a digital basis, with the risk of a «tax gap» minimized and budget revenues in effect independent of transfers.

This suggests diversifying Kazakhstan's revenue base and implementing tighter budget rules [11, p. 34].

The republican Republic of Kazakhstan budget for 2018-2024 revenues rose unevenly: growth in 2023 was compensated by the decrease in 2024. Tax and non-tax receipts fell in 2024, whereas transfers grew more than a third. Kazakhstan's income management model still depends on the National Fund, as opposed to the OECD nations, where the central source is taxation.

Discussion and conclusions

The results of the study were that republican budget tax revenues in 2024 were 12.3 trillion tenge, or 4.7 % less than in 2023. Non-tax revenues declined even more, by 25.7 %. At the same time, transfers from the National Fund increased to 6.1 trillion tenge and made up more than 31 % of all budget revenues. That means that the budget is largely being financed from previous build-up of oil revenues rather than from the current tax base [12].

By way of comparison, in the OECD nations, transfers and borrowings on the revenue side of the budget are not more than 10–15 % in the usual run of things. A proportion of this sort is viable from the fiscal sustainability standpoint. In Kazakhstan, exceeding this by a half value signals the structural deficiency of the revenue system and its dependency on the external environment.

The research verifies that Kazakhstan's system of public revenue management has a number of institutional constraints: excessive dependence on National Fund transfers, limited non-oil base, and the official nature of KPI implementation. The revealed constraints agree with international fiscal sustainability research [13, p. 99].

To further clarify the revealed constraints, let us compare revenue management practice internationally.

The European Union uses a general tax gap monitoring system (VAT Gap) estimated by the European Commission on an annual basis. The EU average VAT tax gap in 2022 was around 6 %, while according to the Supreme Audit Chamber of the Republic of Kazakhstan, the respective indicator in Kazakhstan is over 12 %. This indicates the need to implement the experience of the systematic calculation and public reporting of tax gap values following the European practice in an attempt to increase administrative transparency.

Since the late 2000s, South Korea has operated an electronic invoice system (e-Invoice) that enabled near-total paper document abandonment. This has effectively reduced tax evasion and improved VAT collection significantly. ESPs have also been taken up by Kazakhstan, but they are still not fully integrated with business processes, which reduces the efficiency of the tool.

In Singapore, tax administration has been digitized with the concept of «Seamless Taxation», that is, tax liabilities are calculated automatically from business transaction information. It minimizes administrative costs for taxpayers and provides the government with correct real-time information. Kazakhstan is moving in this direction through the e-Salyq Business mobile app, although the level of trust and business engagement is limited.

In New Zealand and Canada, emphasis is placed on results budgeting. Each program of budget is preceded by a system of KPIs, which are independently validated and publicly debated [14, p. 56]. In Kazakhstan, KPI formation is declarative in nature to a large degree, and reporting is not always subjected to independent verification. In such a situation, the Supreme Audit Chamber should be assigned a special place since it is capable of operating as an institution for external quality control of performance indicators.

To organize the information systematically, we introduce a comparison of international practices.

Table 3 – International practices of public revenue management

Country / region	The main tool	The result of the implementation	The possibility of adaptation for Kazakhstan
The European Union	Monitoring of the tax gap (VAT Gap)	Reducing the VAT gap to 6% on average in the EU	Introduce regular calculation and publication of the tax gap
South Korea	Electronic invoices (e-Invoice)	Abandonment of paper, increase in VAT collection	Expand the integration of ESF with business processes
Singapore	«Seamless Taxation» (automated taxation)	Minimizing business costs, real-time data	Development of e-Salyq Business for automatic tax calculation
Canada, New Zealand	Results-based budgeting (KPI + audit)	Transparency and independent performance evaluation	Strengthen the role of the VAP in monitoring KPIs and program performance
The European Union	Monitoring of the tax gap (VAT Gap)	Reducing the VAT gap to 6% on average in the EU	Introduce regular calculation and publication of the tax gap

As follows from the analysis, Kazakhstan generally follows global trends but at a modest level of their implementation. There are some world practice examples, and it is obvious that effective revenue management can only be achieved by combining rigid fiscal discipline (EU), profound digitalization of the administration (South Korea, Singapore) and open results-based budgeting (Canada, New Zealand). Kazakhstan must introduce these practices tailored to national characteristics by creating institutional mechanisms and improving the quality of strategic planning.

Low level of the tax burden in comparison with GDP continues to be an issue: Kazakhstan has approximately 20 %, and OECD countries, on average, have 34 %. This is explained by a number of reasons: high percentage of benefits and preferences for some sectors; underdevelopment of the non-oil base; limited application of tax tools in the digital economy.

The work of Zhugunissova, Tokmurzina and Pankov shows that the lack of systematic accounting of «tax expenditures» in Kazakhstan does not allow us to judge the true level of foregone income. In the EU and USA, these estimates are published annually, thereby allowing society and parliament to monitor the effectiveness of benefits provided.

Although since 2020, a results-based budgeting has been applied in Kazakhstan, in practice, its formal character is apparent [15, p.99]. According

to the VAP reports, it is stated that the most important indicators are typically presented in the form of «to ensure revenue growth» or «to increase collection,» which does not express the real efficiency of the tax authorities.

Foreign experience (Canada, South Korea) indicates that KPIs should be more specific: to fill tax holes, reduce administrative costs, and increase the share of voluntary fulfillment of obligations. In Kazakhstan, there is no adequate audit of KPI and their impact on the system of revenues.

The creation of the Supreme Audit Chamber was a step towards reinforcing institutional control. In its 2024 conclusion, it points out that the narrowing base of the tax and widening of transfers put the budget's sustainability at risk. However, the functions of the VAP are still focused on post-factum control.

For the purpose of enhancing efficiency, it is vital to switch to proactive monitoring: tax benefit analysis, administration efficiency audit, and analysis of tax gaps. For the EU and OECD, it is actually the independent audit bodies that publish «tax expenditures» reports and their impact on the budget. For Kazakhstan, this will play a vital role in ensuring transparency and trust in the system.

Digitalization has been one of the most efficient areas of reform. According to the SRC, the introduction of electronic bills has reduced the amount of «gray» schemes of VAT, and internet CMCs have introduced transparency of retail trade. More than 500,000 businessmen use the e-Salyq Business mobile application, which has simplified administration for small businesses to a large extent.

However, there are also constraints: insufficient digital literacy of some taxpayers, especially in rural areas, insufficient integration of the government IT systems, cyber attacks and breakdowns threats.

In Estonia and Singapore, there are entire cycles of administration «from registration to payment» by means of digital systems, which close the tax gap. In Kazakhstan, these actions are not yet connected, and their connection is required.

Finally, the effect of the external environment should be taken into account. Record revenues were provided by the high prices of oil in 2022–2023 but declined due to a decline in quotations in 2024, causing “deceleration” of the tax base. This supports the conclusion about the «commodity dependence» of the revenue system [16, p. 47].

The analysis brought to light that the most important issues for the management of state revenues in Kazakhstan are related to: excessive dependence on transfers from the National Fund, low tax burden and limited development of the base of the non-oil sector, formal character of the system of KPI and RBB, strengthening of the VAP authorities, limited realization of the potential of digitalization.

Therefore, the Republic of Kazakhstan continues digitizing public revenue management, aimed at improving transparency and efficiency of the budget process

too. The analysis simultaneously determined a list of challenges connected with integrating information systems, training needs for staff, and the development in the institutional sphere. Comparing the findings received with contemporary foreign studies enables us to identify the overall direction of development of the digital transformation of tax administration. The conclusions received during research are overall in agreement with the tendencies expressed in the international scientific literature. Hence, Hesami, Jenkins, and Jenkins in their systematic review «Emerging Digital Technologies to Improve Tax Compliance and Administration Efficiency» emphasize that the use of electronic document management, e-invoicing automation systems, and prefilling technologies helps reduce administrative costs and increase trust in tax authorities [17]. Such effects are confirming advantages that have been established in Kazakh practice of using digital tools for the sake of transparency increase and reduction of bureaucratic barriers. Similarly, the study «Digital Taxation, Artificial Intelligence and Tax Administration 3.0» confirms that utilization of artificial intelligence, machine learning and big data analytics generates a new management concept - Tax Administration 3.0, which is focused on forecasting tax risks and proactive state-taxpayer communication. The same is only beginning to occur in Kazakhstan, which further underscores the need for a comprehensive digital transformation of the public sector. The similarity of the analysis with the international research results indicates that Kazakhstan is developing along the general world reforms line but needs to institutionalize digitalization by creating competencies, enhance the regulatory framework and introduce an integrated analytical system of revenue management. Thus, the results of this study complement the conclusions of Hesami et al. and the authors of the article «Digital Taxation, Artificial Intelligence and Tax Administration 3.0», evidencing that institutionalized digitalization is the primary driver of the effectiveness of public revenue management, which ensures not only revenue growth, but also higher transparency, confidence and stability of the budget system [18, p. 216].

Conclusion

The research carried out has indicated that the system of state revenue management in the Republic of Kazakhstan during 2018-2024 is evolving under conditions of conflicting tendencies. On the one hand, one can find the introduction of new tools of tax administration, the institutional control reinforcement by the Supreme Audit Chamber, and the step-by-step spread of electronic services. Conversely, the budget continues to be largely reliant on the National Fund transfers, the narrow non-oil tax base and the formal implementation of results-based budgeting.

A review of republican budget incomes highlighted the dynamics under which accelerated growth in 2023 owed significantly to external price phenomena. In 2024, as soon as it happened, there was a fall of 7 %, reinforcing the susceptibility

of the system of revenues to commodity market volatility. Transfers contributed more than a third of budget incomes in 2024, twice the acceptable upper limit used in OECD countries.

Cross-country experience comparison has revealed three models of Kazakhstan's interest:

1. Fiscal Rules (EU) - deficit and debt capping for sustainability.
2. Results-based budgeting (Canada, Korea) - linking revenue solutions to KPIs and performance auditing.
3. Digitalization of tax administration (Singapore, Estonia) – process automatization, closing tax gaps and building trust.

After analysis, some priority areas for improving income management in Kazakhstan can be identified:

- reduction of reliance on transfers through development of a non-oil tax base.
- list of tax benefits and conducting the annual examination of «tax expenditures»;
- strengthening the institutional function of the Supreme Audit Chamber, i.e., active tracking of tax gaps and effectiveness of benefits;
- switch to actual results-based budgeting, where KPI reflects real improvement
- reduction of arrears, increase in voluntary payment for taxes, decrease of administrative barriers;
- to continue to accelerate the digitalization of the tax authorities, to ensure that information systems are integrated, and to extend the outreach of small and medium-sized enterprises with electronic services.

The scientific novelty of the work is found in a simultaneous analysis of the Republic of Kazakhstan's income dynamics from 2018-2024 based on official statistics from the Ministry of Finance and the Ministry of Finance and their comparison with the foreign models, and the search for institutional constraints. The practical significance is that the proposed recommendations can be implemented in the preparation of the Ministry of Finance and the SRC strategic documents, as well as in Supreme Audit Chamber work.

As a whole, Kazakhstan is faced with the need to move away from the traditional system of budgetary administration to a strategic one of running revenues, where digitalization, institutional management and result orientation will be decisive. The implementation of these steps will increase the stability of the budget system and increase public confidence in fiscal policy.

REFERENCES

- 1 Комитет государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан. Динамика налоговых поступлений и платежей в государственный бюджет. [Электронный ресурс]. – URL: <https://kgd.gov.kz/ru/content/dinamika-postupleniy-nalogov-i-platezhey-v-gosudarstvennyy-byudzh-et-1>
- 2 **Musgrave, R. A.** The Theory of Public Finance: A Study in Public Economy. – New York : McGraw-Hill, 2017. – 628 p.
- 3 **Stiglitz, J. E.** Economics of the Public Sector. – 3rd ed. – New York : W. W. Norton & Company, 2018. – 823 p.
- 4 IMF. Fiscal Monitor: Public Revenue Management. – Washington, D. C. : International Monetary Fund, 2022. – 138 p.
- 5 OECD. Tax Administration 2022: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies. – Paris : OECD Publishing, 2022. – 320 p.
- 6 World Bank. Public Expenditure Review. – Washington, D.C. : World Bank, 2021. – 212 p.
- 7 **Нурумов, А. А.** Этапы становления и реформирования налоговой системы Республики Казахстан // Государственное управление и территориальное развитие (ПАТН). – 2021. – № 2 (18). – С. 45–52.
- 8 **Куандыков, Н.** Анализ систем декларирования доходов и имущества: международный опыт и казахстанская практика // ПАТН. – 2021. – № 3 (19). – С. 61–70.
- 9 **Жугунисова, Ж., Токмурзина, Д., Панков, Д.** Налоговые льготы в системе государственного управления: критерии, виды и риски // ПАТН. – 2025. – № 1 (27). – С. 88–95.
- 10 Изучение практики цифровизации налогового администрирования // ПАТН. – 2024. – № 2 (25). – С. 73–81.
- 11 Фискальная децентрализация: концептуальные основы и казахстанская практика // ПАТН. – 2022. – № 4 (20). – С. 34–42.
- 12 Комитет государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан. Динамика налоговых поступлений и платежей в государственный бюджет. [Электронный ресурс]. – URL: <https://kgd.gov.kz/ru/content/dinamika-postupleniy-nalogov-i-platezhey-v-gosudarstvennyy-byudzh-et-1>
- 13 Высшая аудиторская палата Республики Казахстан. Заключение к отчету Правительства Республики Казахстан об исполнении республиканского бюджета за 2024 год. – Астана : ВАПА, 2025. – 112 с.
- 14 **Tanzi, V.** Government versus Markets: The Changing Economic Role of the State. – Cambridge : Cambridge University Press, 2017. – 380 p.

15 Кедендік интеграцияланған бақылау: Қазақстан тәжірибесі // PATH. – 2024. – № 3 (26). – С. 99–107.

16 Министерство финансов Республики Казахстан. Концепция налоговой политики Республики Казахстан до 2030 года. – Астана : Министерство финансов Республики Казахстан, 2023. – 47 с.

17 **Hesami, S., Jenkins, H. P., Jenkins, G. P.** Emerging Digital Technologies to Improve Tax Compliance and Administration Efficiency: A Systematic Literature Review [The electron. resource]. – 2023. – URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4580004

18 Digital Taxation, Artificial Intelligence and Tax Administration 3.0 // Accounting Research Journal. – 2024. – <https://doi.org/10.1108/arj-12-2023-0372>.

REFERENCES

1 Комитет государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан. Динамика налоговых поступлений и платежей в государственный бюджет [Dynamics of tax revenues and payments to the state budget]. [Electronic resource]. – URL: <https://kgd.gov.kz/ru/content/dinamika-postupleniy-nalogov-i-platezhey-v-gosudarstvennyy-byudzh-et-1>

2 **Musgrave, R. A.** The Theory of Public Finance: A Study in Public Economy. – New York : McGraw-Hill, 2017. – 628 p.

3 **Stiglitz, J. E.** Economics of the Public Sector (3rd ed.). – New York : W.W. Norton & Company, 2018. – 823 p.

4 IMF. Fiscal Monitor: Public Revenue Management. – Washington, D.C. : International Monetary Fund, 2022. – 138 p.

5 OECD. Tax Administration 2022: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies. – Paris : OECD Publishing, 2022. – 320 p.

6 World Bank. Public Expenditure Review. – Washington, D.C. : World Bank, 2021. – 212 p.

7 **Nurumov, A. A.** Etapy stanovleniya i reformirovaniya nalogovoy sistemy Respubliki Kazakhstan [Stages of formation and reform of the tax system of the Republic of Kazakhstan]. Gosudarstvennoe upravlenie i territorialnoe razvitiye // PATH. – 2021. – No. 2(18). – P. 45–52.

8 **Kuandykov, N.** Analiz sistem deklarirovaniya dokhodov i imushchestva: mezhdunarodnyi opyt i kazakhstanskaya praktika [Analysis of income and property declaration systems: international experience and Kazakhstani practice]. // PATH. – 2021. – No. 3(19). – P. 61–70.

9 **Zhugunisova, Zh., Tokmurzina, D., Pankov, D.** Nalogovye lgoty v sisteme gosudarstvennogo upravleniya: kriterii, vidy i riski [Tax benefits in the system of public administration: criteria, types and risks]. // PATH. – 2025. – No. 1(27). – P. 88–95.

10 Izuchenie praktiki tsifrovizatsii nalogovogo administrirovaniya [Study of the practice of digitalization of tax administration]. // PATH. – 2024. – No. 2(25). – P. 73–81.

11 Fiskalnaya detsentralizatsiya: kontseptualnye osnovy i kazakhstanskaya praktika [Fiscal decentralization: conceptual framework and Kazakhstani practice]. // PATH. – 2022. – No. 4(20). – P. 34–42.

12 Комитет государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан. Динамика налоговых поступлений и платежей в государственный бюджет [Dynamics of tax revenues and payments to the state budget]. [Electronic resource]. – URL: <https://kgd.gov.kz/ru/content/dinamika-postupleniy-nalogov-i-platezhey-v-gosudarstvennyy-byudzh-et-1>

13 Vysshaya auditorskaya palata Respubliki Kazakhstan. Zaklyuchenie k otchetu Pravitelstva Respubliki Kazakhstan ob ispolnenii respublikanskogo byudzheta za 2024 god [Conclusion to the report of the Government of the Republic of Kazakhstan on the execution of the republican budget for 2024]. – Астана : VAPA, 2025. – 112 p.

14 **Tanzi, V.** Government versus Markets: The Changing Economic Role of the State. – Cambridge : Cambridge University Press, 2017. – 380 p.

15 Kedendik integraciyalangan bakylau: Kazakhstan tazhiribesi [Customs integrated control: Kazakhstan's experience]. // PATH. – 2024. – No. 3(26). – P. 99–107.

16 Ministerstvo finansov Respubliki Kazakhstan. Kontseptsiya nalogovoi politiki Respubliki Kazakhstan do 2030 goda [Concept of the tax policy of the Republic of Kazakhstan until 2030]. – Астана : Ministerstvo finansov Respubliki Kazakhstan, 2023. – 47 p.

17 **Hesami, S., Jenkins, H. P., Jenkins, G. P.** Emerging Digital Technologies to Improve Tax Compliance and Administration Efficiency: A Systematic Literature Review. [Electronic resource]. – 2023. – URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4580004

18 Digital Taxation, Artificial Intelligence and Tax Administration 3.0. Accounting Research Journal. – 2024. – <https://doi.org/10.1108/arj-12-2023-0372>.

Received 30.10.25.

Received in revised form 08.01.26.

Accepted for publication 17.08.26.

*А. К. Елдосова¹, Р. О. Бугубаева², Д. Джорданова³^{1,2}Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті,

Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ;

³София Охрид Әулие Клемент университеті,

Болгария, София қ.

30.10.25 ж. баспаға түсті.

08.01.26 ж. түзетулерімен түсті.

17.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

МЕМЛЕКЕТТІК КІРІСТЕРДІ БАСҚАРУДЫҢ ЗАМАНАУИ ТҰЖЫРЫМДАМАЛАРЫ МЕН МОДЕЛЬДЕРІ

Мақала Қазақстан Республикасының мысалында мемлекеттік кірістерді басқарудың жаңа модельдері мен парадигмаларына арналған. Зерттеудің өзектілігі бюджеттің Ұлттық қордан берілетін трансферттерге жоғары тәуелділігіне, мұнайға жатпайтын салық базасының әлсіздігіне және салықтық әкімшілендіруді цифрландыру қажеттілігіне байланысты. Зерттеудің мақсаты-2018–2024 жылдардағы мемлекеттік бюджет кірістерінің динамикасын қарастыру, институционалдық шектеулерді анықтау және Ұлттық тәжірибені шетелдік тәжірибемен (ЕО, Канада, Оңтүстік Корея, Сингапур, Эстония) салыстыру.

Зерттеу әдістемесі салыстырмалы талдауды, деректерді статистикалық өңдеуді, нормативтік-құқықтық базаны талдауды, сондай-ақ цифрлық құралдарды (БЭФ, онлайн-БКМ, e-Salyq Business) пайдалану жағдайын талдауды қамтиды. Зерттеуде Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігінің, Мемлекеттік кірістер комитетінің және жоғары Есеп палатасының ресми статистикасының деректері, сондай-ақ халықаралық ұйымдардың (ЭБДҰ, ХВҚ, Дүниежүзілік банк) деректері пайдаланылды. Статистика көрсеткендей, 2024 жылы салық түсімдері 4,7 % – ға, салықтық емес түсімдер 25,7 %-ға қысқарды, трансферттер 35,5% – ға өсіп, бюджет кірістерінің 31 % - дан астамын құрады. Бұл мұнай кірістеріне тәуелділікті көрсетеді. Бұл ретте цифрландыру

әкімшілік ашықтықты арттыруға және ҚҚС салық салудағы ашықтықты қысқартуға мүмкіндік берді.

Зерттеудің ғылыми жаңалығы-кірістерді басқарудың отандық және халықаралық модельдерін кеңінен салыстыру нәтижелерін салыстыру. Практикалық құндылық трансферттерге тәуелділікті азайту, мұнай емес салық базасын ұлғайту, Жоғарғы Есеп палатасының өкілеттіктерін күшейту және нәтижелерге бағытталған бюджеттеуді енгізу бойынша ұсыныстарды негіздеу болып табылады.

Кілтті сөздер: мемлекеттік бюджеттің кірістері, салықтық түсімдер, фискалдық тұрақтылық, цифрландыру, салықтық жеңілдіктер, салық саясаты, бюджет ережесі.

*А. К. Елдосова¹, Р. О. Бугубаева², Д. Йорданова³^{1,2}Қарагандинский университет Казпотребсоюза,

Республика Казахстан, г. Караганда;

³Софийский университет Святого Климента Охридского,

Болгария, г. София.

Поступило в редакцию 30.10.25.

Поступило с исправлениями 08.01.26.

Принято в печать 17.08.26.

СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ДОХОДАМИ

Статья посвящена новым моделям и парадигмам управления государственными доходами на примере Республики Казахстан. Актуальность исследования обусловлена высокой зависимостью бюджета от трансфертов из Национального фонда, слабой нефтегазовой налоговой базой и необходимостью цифровизации налогового администрирования. Цель исследования – рассмотреть динамику доходов государственного бюджета за период 2018–2024 годов, выявить институциональные ограничения и сопоставить национальную практику с зарубежным опытом (ЕС, Канада, Южная Корея, Сингапур, Эстония).

Методология исследования включает сравнительный анализ, статистическую обработку данных, анализ нормативно-правовой базы, а также анализ кейса использования цифровых инструментов (ЕСФ, онлайн-БКМ, e-Salyq Business). В исследовании использованы

данные официальной статистики Министерства финансов Республики Казахстан, Комитета государственных доходов и Высшей счетной палаты, а также данные международных организаций (ОЭСР, МВФ, Всемирный банк). Статистика показала, что в 2024 году налоговые поступления сократились на 4,7 %, неналоговые – на 25,7 %, трансферты выросли на 35,5 % и составили более 31% доходов бюджета. Это отражает сохраняющуюся зависимость от нефтяных доходов. При этом цифровизация позволила повысить административную прозрачность и сократить разрыв в налогообложении НДС.

Научная новизна исследования заключается в сопоставлении результатов широкого сравнения отечественных и международных моделей управления доходами. Практическая ценность заключается в обосновании предложений по снижению зависимости от трансфертов, максимизации ненефтяной налоговой базы, усилению полномочий Верховной счётной палаты и внедрению бюджетирования, ориентированного на результаты.

Ключевые слова: доходы государственного бюджета, налоговые поступления, фискальная устойчивость, цифровизация, налоговые льготы, налоговая политика, бюджетное правило.

FTAMP 10.17.25

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/213-231>

***Х. Ертай¹, А. М. Рахметова², Ж. Р. Аркенова³**

^{1,2,3}Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті,

Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ.

¹ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3905-457X>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8741-0373>

³ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3523-5489>

*e-mail: khuanbek@mail.ru

МЕМЛЕКЕТТІК АТАУЛЫ ӘЛЕУМЕТТІК КӨМЕК КӨРСЕТУДІҢ ТИІМДІЛІГІ: ӘЛЕУМЕТТІК САЯСАТТЫҢ ЖАҢА ПАРАДИГМАСЫ

Әлеуметтік міндеттемелердің өсуі мен бюджеттік мүмкіндіктің шектеулілігі арасындағы алишактық мемлекеттік қолдаудың атаулы нысандарын экономикалық тұрғыдан бағалау сұрағын талқы өзегіне шығарды. Табыс тапшылығын өтеу үшін ойластырылған төлемдер бүгінде әлеуметтік тәуекелдерді реттеу тетігі ретінде де, бюджет қаражатын бөлу тәсілі ретінде де қаралады. Функцияның осылай екіұдай болуы атаулы әлеуметтік көмекті шығыс бабы деңгейінде ғана талдауға мүмкіндік бермейді.

Мақала әлеуметтік саясаттың жаңару кезеңіндегі мемлекеттік атаулы әлеуметтік көмекті ұсыну тиімділігін бағалауға арналған. Зерттеу нысаны – мемлекеттік қайта бөлу тетігінің құрамдас бөлігі ретіндегі атаулы әлеуметтік көмек жүйесі, ал пәні – оның қызмет етуі барысында туындайтын экономикалық және институционалдық қатынастар. Талдау 2021–2025 жылдардағы ресми статистикаға және нормативтік актілерге сүйенеді; салыстырмалы әрі динамикалық талдау, индекстік бағалау әдістері қолданылды.

Есептеулер алушылар санының қысқаруын және қаржыландыру көлемінің өзгеруін әлеуметтік қорғау деңгейінің құлдырауы деп бірімәнді оқуға болмайтынын аңғартады. Деректер жиынтығы қолдаудың атаулылығы күшейгенін, мұқтаждықты растау рәсімдерінің қатаңдағанын көрсетеді. Сонымен бірге жүйенің осал тұстары да байқалды: мұқтаж үй шаруашылықтарының бір бөлігі

іріктеуден тыс қалу қаупі, өңірлік жағдайлардың біркелкі еместігі, нәтиженің статистикалық база сапасына тәуелділігі.

Алынған көрсеткіштер атаулы әлеуметтік көмектің өтемдік құралдан белсенді саясат тетігіне ауысу үстінде екенін жанама түрде растайды, дегенмен бұл тұжырым қосымша тексеруді – ең алдымен өңірлік кесіндіде және панельдік деректер негізінде – талап етеді. Жұмыс материалдары әлеуметтік қолдау тетіктерін жетілдіру жөніндегі шешімдерді дайындауда пайдаланылуы мүмкін.

Кілтті сөздер: атаулы әлеуметтік көмек, әлеуметтік саясат, экономикалық тиімділік, мұқтаждық критерийлері, бюджет, шығыстар, цифрландыру.

Кіріспе

Әлеуметтік қолдау жүйесін жеке төлемдердің жиынтығы деп қарау оның бүгінгі мазмұнын түсіндіруге жеткіліксіз. Соңғы онжылдықта әлеуметтік трансферттер халықтың мінез-құлқына, еңбек нарығына қатысу шешіміне және үй шаруашылықтарының ұзақ мерзімді табыс траекториясына ықпал ететін институт ретінде зерделене бастады. Қазақстандағы атаулы әлеуметтік көмек осындай өзгерістің көрнекі мысалы: 2019 жылдан кейінгі кезеңде оның қызметі табыс тапшылығын жабумен шектелмей, экономикалық белсенділікті ынталандыру міндетімен байланыстырылды.

Бұл институтты қайта құру әлеуметтік саланы жаңғырту саясатының бір бөлігі болды. Әлеуметтік міндеттемелерді сандық жағынан ұлғайту емес, оларды нақтылау бағыты мемлекет басшысының бағдарламалық құжаттарында айқын көрсетілген [1]. Институттың өзі өтпелі кезеңнің қиындықтарынан туындағанын ұмытуға болмайды: 1990-жылдардағы табыс теңсіздігінің күрт өсуі мен әмбебап қолдау схемаларының қаржылық тұрғыдан ұсталмай қалуы селективті көмекке көшуді іс жүзінде мәжбүрледі [2].

Қазақстандық модельдің тұжырымдамалық негізі өтпелі экономикасы бар елдерде сынақтан өткен мақсатты трансферттер тәжірибесіне сүйенді [3]. Ол бастапқыда әлеуметтік қорғау міндеті мен бюджет мүмкіндігі арасындағы ымыра түрінде қалыптасты. 2001 жылғы заңның қабылдануын реформаның аяқталуы ретінде қарау дұрыс болмас еді: мұқтаждық өлшемдері, есептеу тәртібі мен әкімшілендіру рәсімдері одан кейін де бірнеше рет қайта қаралды [4]. Алғашқы жылдары құрал кедейлікке жедел жауап беру қызметін атқарды, ал ынталандырушы әсер мәселесі назардан тыс қалды [5].

Отандық әдебиетте атаулы көмекті бағалаудың кемінде екі бағыты байқалады. Бірінші бағыт қамту ауқымын басты өлшем ретінде алады; А. К. Атабееваның жұмысында мұндай тәсіл сынға ұшырап, құрылымдық

кедейлікті төмендету мен иждивеншілік тәуекелін шектеу алдыңғы қатарға шығарылады [6]. Екінші бағыт әлеуметтік көмекті жұмыспен қамту және кәсіби бейімдеу шараларымен байланыста қарайды; ведомстволық талдамалық материалдарда осы кешенді көзқарастың эмпирикалық негіздемесі жинақталған [7]. Екі бағыттың арасындағы айырмашылық терминологиялық емес – олар тиімділік ұғымының өзін әртүрлі анықтайды.

Әлеуметтік кодекстің қабылдануы бытыраңқы нормаларды бір жүйеге келтіріп, атаулы көмекті жұмыспен қамту қызметтерімен және әлеуметтік қызмет көрсету шараларымен байланыстырды [8]. Медиандық табысқа көшу, деректерді цифрлық тексеру, белсенді шаралармен ұштастыру басқару логикасының ауысқанын білдіреді. Алушылар санының қысқаруы қоғамдық талқылауда көбіне қолдаудың тарылуы ретінде қабылданса, ведомстволық бағалауларда ол іріктеу дәлдігінің артуымен түсіндірілді [9]. Осы екі оқылымның қайсысы деректерге көбірек сай келетіні әлі ашық сұрақ күйінде қалып отыр.

Тақырыптың өзектілігі қазіргі модельдің бұрынғысынан өзгеше нормативтік негізге сүйенуімен де байланысты. 2001 жылғы заңның күшін жоюы таза техникалық рәсім емес; ол мемлекеттің әлеуметтік саясаттағы ұстанымының ауысқанын білдіреді. Ақшалай өтемақы шеңберінен көпқұрамды саясат құралына көшу атаулы көмекті реттеу аясын едәуір кеңейтті.

Бағдарламалық құжаттар осы бағытты бекітеді. 2030 жылға дейінгі әлеуметтік даму тұжырымдамасында шығыстардың атаулылығын арттыру мен азаматтарды экономикалық айналымға тарту басым міндет ретінде тіркелген [10], ал жұмыспен қамту бағдарламаларында көмек еңбек нарығы және шағын кәсіпкерлікті дамыту тетіктерімен байланыста қаралады [11]. Мұндай құрылымда қолдаудың нәтижесі төленген сома арқылы емес, үй шаруашылығының жағдайындағы өзгеріс арқылы өлшенуге тиіс. Дегенмен осындай өлшеудің бекітілген әдістемесі әзірге жоқ.

Нормативтік база қалыптасқанымен, экономикалық тиімділікті бағалаудың ғылыми аппараты сол қарқынмен дамымады. Жарияланымдардың басым бөлігі өңірлік ерекшеліктерге немесе алушылардың демографиялық құрамына арналған; бюджеттік шығын мен нақты әлеуметтік нәтиженің арақатынасы жанама түрде ғана қозғалады. Н. Н. Жанакоева мен А. Ж. Абдрахманованың есептеулері трансферттердің табыс теңсіздігіне әсерін өлшеуге әрекет жасайды, бірақ авторлардың өздері деректер базасының шектеулілігін мойындайды [12].

Олқылықты толтыруға бағытталған жұмыстардың бір тобы цифрлық тіркелімдерге, ведомствоаралық деректер алмасуға және тәуекелдерді алдын ала анықтауға негізделген проактивті модельдерді ұсынады. А. А. Таубаев пен Ж. К. Сейдахметовтің тәсілі әкімшілік шығынды азайту мүмкіндігін көрсетеді.

Сонымен қатар мұндай модельдердің экономикалық параметрлері – енгізу құны, қателік бағасы, ұзақ мерзімді әсері – сандық түрде негізделмеген күйінде қалып отыр [13].

Шетелдік әдебиетте пікірталас басқа жазықтықта өрбиді. К. Bergstrom шартты ақшалай трансферттерді талдай отырып, таргетингтің пайдасы бағдарлама дизайнына, атап айтқанда төлем шарттылығына тәуелді екенін көрсетеді [14]. В. Özler және оның әріптестері гуманитарлық төлемдерді қайта бөлу мысалында сол таргетингтің прогрессивтілігі әрдайым күтілген деңгейде болмайтынын дәлелдейді [15]. Екі жұмыстың нәтижелері бір-біріне қайшы емес, дегенмен олар әртүрлі критерийге сүйенеді: біріншісі мінез-құлықтық әсерді, екіншісі бөлу әділдігін өлшемге алады.

C. Poulin және басқалардың машиналық оқытуға негізделген прокси-тестерді бағалауы бұл пікірталасқа техникалық өлшем қосады: болжамдық модельдердің дәлдігі дәстүрлі әдістерден жоғары болғанымен, қамту мен алып тастау қателіктері толық жойылмайды [16]. Мұндай нәтиже цифрлық құралдарды әлеуметтік әділдіктің кепілі деп қараудан сақтандырады. Деректер сапасы төмен немесе тіркелімдер толық емес жағдайда алгоритм қателікті азайтпай, оны көзге түспейтін етіп жіберуі ықтимал.

Қазақстан тәжірибесі осы халықаралық үрдістермен бір бағытта дамып келеді. Медиандық табысқа көшу мен деректерді автоматты тексеру іріктеу дәлдігін арттыруға есептелген. Алайда өңірлік медианалардың айырмашылығы үлкен елде бірыңғай пайыздық шектің әрбір өңірде бірдей әлеуметтік мағынаға ие бола ма деген сұрақ ашық қалады. Цифрлық верификация адами бақылауды алмастырмайды: OECD шолуларында бұл құралдардың құқықтық және этикалық жауапкершілікті керісінше арттыратыны ескертіледі.

Тақырыптың теориялық мәні атаулы әлеуметтік көмектің тиімділігін экономикалық категория ретінде нақтылаумен байланысты, ал қолданбалы мәні бағалау нәтижелерінің мемлекеттік шешімдерге негіз бола алуымен айқындалады. Жұмыстың мақсаты – 2021–2025 жылдардағы деректер бойынша атаулы әлеуметтік көмектің параметрлеріндегі өзгерістерді бағалау және бұл өзгерістерді әлеуметтік қорғау деңгейінің төмендеуі деп оқуға қаншалықты негіз бар екенін тексеру.

Материалдар мен әдістері

Жұмыстың әдіснамалық негізіне атаулы әлеуметтік көмекті көпқабатты құрылым ретінде қарау көзқарасы алынды. Ол бір мезгілде бюджеттік шығыс бабы, әкімшілік рәсім және табыс саясатының құралы болып табылады, сондықтан бір ғана өлшеммен бағалау көріністі бұрмалайды.

Эмпирикалық база 2021–2025 жылдарды қамтиды. Талдауға төлемнің орташа мөлшері, қаржыландыру көлемі, республикалық бюджет шығыстарындағы үлес және кедейлік шегін айқындау тәртібінің өзгеруі енгізілді. Деректер уәкілетті органдардың ресми жинақтарынан, ашық дереккөздерден және нормативтік актілерден жинақталды. 2025 жыл бойынша көрсеткіштер 1 маусымдағы жағдайға сәйкес келеді, демек жылдық қорытындымен салыстырғанда толық емес – бұл жағдай тиісті есептеулерді түсіндіруде ескерілді.

Талдау логикасы салыстырмалы және динамикалық тәсілдерді қатар қолдануға құрылды. Салыстыру әртүрлі кезеңдердегі параметрлерді қатар қоюға мүмкіндік берсе, динамикалық қатарлар өзгерістің бағыты мен қарқынын көрсетті. Бес жылдық қатардың қысқалығы тренд туралы кез келген тұжырымды шартты етеді, сол себепті алынған нәтижелер болжам емес, бақыланған өзгерістерді сипаттау деңгейінде түсіндіріледі.

Экономикалық бағалау блогында шығыстардың көлемі емес, олардың бағытталу дәлдігі басты өлшем ретінде алынды. Осы мақсатпен табыс құрылымын талдау, жан басына шаққандағы орташа табысты есептеу және оны заңнамалық кедейлік шегімен салыстыру әдістері қолданылды. Есептік формулалар көмекті тағайындау логикасын формальды түрде жазып шығуға және жүйенің табыс өзгерісіне қалай жауап беретінін көрсетуге мүмкіндік берді.

Кедейлік шегін айқындау тәртібінің ауысуы бөлек әдістемелік мәселе ретінде қаралды. 2021–2024 жылдары қолданылған, ең төменгі күнкөріс деңгейіне байланған модель мен 2025 жылдан бастап енгізілген медиандық табысқа сүйенетін тәсіл салыстырылды. Мұндай ауысу есептеу техникасын ғана емес, кедейлікті түсіндіру негізін де өзгертеді: біріншісі тұтынудың абсолюттік минимумына, екіншісі табыс бөлінісіндегі салыстырмалы орынға сүйенеді. Осы себепті екі кезеңнің көрсеткіштерін тікелей салыстыру шектеулі мағынаға ие.

Институционалдық блокта көмекті тағайындау арналары – электрондық үкімет порталы мен халықты жұмыспен қамту орталықтары – әкімшілік рәсімдер тұрғысынан сипатталды. Бұл бөлік сапалық сипатта болды және сандық өлшеуге келмейтін тұстарды, мысалы қызмет алушының цифрлық дағдысына тәуелділікті, түсіндіру үшін қажет болды.

Фискалдық талдау барысында атаулы көмекке бөлінген қаражат жалпы республикалық бюджет шығыстарымен салыстырылып, оның үлестік салмағы есептелді. Мұндағы мақсат үлестің шамасын анықтаумен шектелмейді: оның динамикасын бюджеттің жалпы өсуімен қатар қою көзделді.

Нормативтік-құқықтық талдау эмпирикалық көрсеткіштерді құқықтық контексте оқуға мүмкіндік берді. Заңнамалық өзгерістердің хронологиясы мен көрсеткіштердің қозғалыс сәттерін салыстыру бұл қозғалыстың экономикалық конъюнктурадан гөрі басқарушылық шешімдермен көбірек байланысты екенін болжауға негіз береді.

Қолданылған әдіснаманың бірқатар шектеулері бар. Алушылар бойынша микродеректерге қолжетімділіктің болмауы қамту және алып тастау қателіктерін тікелей өлшеуге мүмкіндік бермеді; өңірлік кесіндідегі есептеулер жиынтық көрсеткіштермен шектелді. Осы себепті төменде келтірілген бағалаулар түпкілікті емес, алдын ала сипатта деп қаралуы тиіс.

Нәтижелер және талқылау

Талдауды төлем мөлшерінің өзгерісінен бастау қисынды, өйткені дәл осы көрсеткіш саясаттағы ығысуды барынша айқын бейнелейді. 2021–2025 жылдар аралығында атаулы әлеуметтік көмек салыстырмалы тұрақты әрі кең қамтылған үлгіден іріктеуге негізделген икемді модельге қарай жылжыды.

Көрсеткіштердің қозғалысы бір мезгілде екі үдерісті бейнелейді: алушылар құрамының өзгеруі мен есептеу базасының жаңаруы. Осы екеуін ажыратпай, орташа төлемнің төмендеуін бізмәнді түсіндіру қиын. 1-кестеде зерттелген кезеңдегі орташа мөлшер жинақталған.

1-кесте – Қазақстан Республикасындағы 2021–2025 жылдардағы атаулы әлеуметтік көмектің орташа мөлшері

Жылдар	АӘК орташа мөлшері, айына теңге
2021	9 600
2022	9 300
2023	7 900
2024	1 800
2025*	1 600

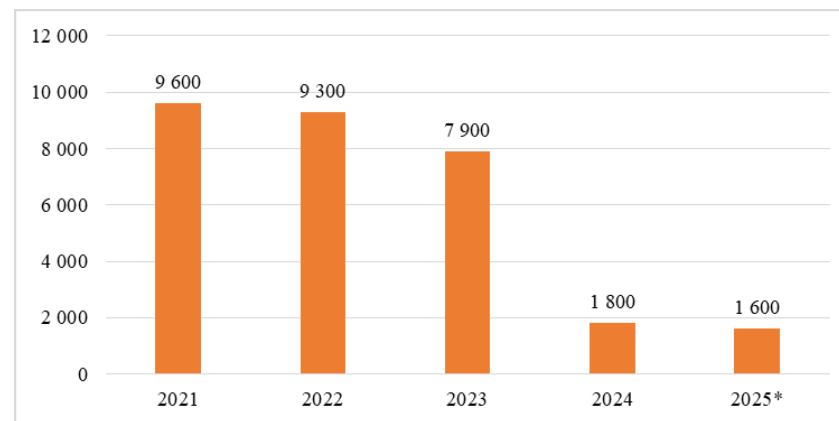
Ескерту: [17] дереккөздері негізінде авторлармен құрастырылған

*01.06.2025 жылғы деректер бойынша келтірілген

Кесте деректері 2023 жылдан кейінгі кезеңде орташа мөлшердің күрт төмендегенін көрсетеді: 2023 жылғы 7 900 теңгеден 2024 жылы 1 800 теңгеге дейін, яғни төрт еседен астам. Мұндай ауытқудың таза экономикалық себебі көрінбейді - инфляция мен жалақы деңгейі осы кезеңде қарама-қарсы бағытта қозғалды. Ықтимал түсіндірме есептеу базасы мен алушылар контингентінің өзгеруінде: табысты растау тәртібінің қатаңдауы нәтижесінде формальды түрде төмен табыс көрсеткен, бірақ есепке алынбаған кіріс көздері бар үй шаруашылықтары іріктеуден шығып қалды [18]. Бұл түсіндірменің толықтығын

микродеректерсіз тексеру мүмкін емес, сондықтан баламалы себеп – тапшылықты өтеу формуласындағы өзгерістің әсері – жоққа шығарылмайды.

Байқалған динамиканы әлеуметтік қорғаудың әлсіреуі деп оқу үшін алушылар саны мен қамту деңгейі бойынша қосымша деректер қажет. Қолда бар көрсеткіштер іріктеу дәлдігінің артқаны туралы болжамды көбірек қолдайды (1-сурет).



1-сурет – Қазақстан Республикасындағы 2021–2025 жылдардағы атаулы әлеуметтік көмектің орташа мөлшерінің динамикасы [17]

Тиімділікті сандық жағынан нақтылау үшін индекстік-коэффициенттік бағалау қолданылды. Бес жылдық қатар эконометриялық модель құруға жеткіліксіз, дегенмен базистік индекстер арқылы қаржыландыру серпінін, бюджеттік жүктемені және орташа төлемнің өзгерісін салыстыруға болады. Есептеуге үш көрсеткіш алынды: атаулы әлеуметтік көмектің республикалық бюджет шығыстарындағы үлесі, қаржыландыру көлемінің базистік индексі және орташа төлем мөлшерінің базистік индексі.

Атаулы әлеуметтік көмектің бюджеттегі үлесі мына қатынас арқылы айқындалды (1-формула):

$$АӘКБҮ = АӘКШ / РБШ \times 100, \quad (1)$$

Мұндағы

АӘКБҮ – атаулы әлеуметтік көмектің бюджеттегі үлесі;

АӘКШ – атаулы әлеуметтік көмекке жұмсалған шығыстар;

РБШ – республикалық бюджет шығыстары.

Қаржыландыру мен орташа төлемнің өзгерісін бағалауға базистік индекс қолданылды (2-формула):

$$I = X_t / X_{2021} \times 100, \quad (2)$$

мұндағы

I – базистік индекс;

X_t – тиісті жылғы көрсеткіш;

X₂₀₂₁ – 2021 жылғы базалық көрсеткіш.

Мұндай тәсіл сипаттамалық бағалаумен салыстырғанда нақтырақ салыстыру жасауға мүмкіндік береді, бірақ ол көрсеткіштер арасындағы себептік байланысты анықтамайды.

Келесі кестеде аталған үш көрсеткіш бір жүйеге келтірілген. Қаржыландыру көлемі, бюджеттегі үлес және төлем мөлшерін қатар қою сандық өзгерістердің артында тұрған басқарушылық логиканы аңғаруға мүмкіндік береді (2-кесте).

2-кесте – Атаулы әлеуметтік көмектің экономикалық тиімділігін бағалауға арналған индекстік көрсеткіштер

Жылдар	Республикалық бюджет шығыстарының индексі, %	АӨК шығыстарының индексі, %	Орташа АӨК мөлшерінің индексі, %	АӨК-тің бюджеттегі үлесі, %
2021	100,0	100,0	100,0	0,45
2022	121,7	86,7	96,9	0,32
2023	147,4	83,8	82,3	0,26
2024	155,3	57,7	18,8	0,17
2025*	165,8	143,6	16,7	0,39

Ескерту: [17] дереккөздері негізінде авторлармен есептелген.

Есептеу нәтижелері біркелкі емес көрініс береді. Республикалық бюджет шығыстары 2025 жылы базалық жылдың 165,8 пайызына жеткенде, атаулы көмекке бөлінген қаражат алдымен қысқарып (2024 жылы 57,7 пайыз), содан кейін күрт өсті (143,6 пайыз). Бюджеттің жалпы ұлғаюы аясында әлеуметтік көмектің үлесі 2021 жылғы 0,45 пайыздан 2024 жылы 0,17 пайызға дейін төмендеп, 2025 жылы қайта 0,39 пайызға көтерілді.

2025 жылғы өсім бірнеше түрлі оқуға жол береді. Ол медиандық табысқа көшу нәтижесінде алушылар шеңберінің кеңеюімен байланысты

болуы мүмкін; қатар жүрген индекстеу мен маусымдық төлемдердің әсері де жоққа шығарылмайды. Көрсеткіш жылдың алғашқы жартысы бойынша есептелгендіктен, жыл соңындағы қорытынды бұдан өзгеше болуы әбден ықтимал. Ал орташа төлем индексінің 16,7 пайызға дейін төмендеуі қаржыландыру көлемінің өсуімен қатар жүруі алушылар санының артқанын жанама түрде аңғартады - бұл болжам ведомстволық статистика бойынша бөлек тексеруді қажет етеді. Қысқа мерзімді фискалдық үнем айқын байқалғанымен, ұзақ мерзімді әлеуметтік нәтиже туралы тұжырым жасауға қолда бар деректер жеткіліксіз.

Атаулылық қағидаты нақты әкімшілік рәсімдер арқылы жүзеге асады. Көмек e-gov порталы немесе халықты жұмыспен қамту орталықтары арқылы тағайындалады. Электрондық арна өтінім беруді жеңілдетіп, деректерді автоматты салыстыру есебінен шешімдегі субъективтілікті азайтады. Офлайн формат цифрлық қызметтерге қолжетімділігі шектеулі топтар үшін өзектілігін сақтайды, әсіресе ауылдық жерлерде. Екі арнаның қатар жұмыс істеуі жүйенің қолжетімділігін кеңейтеді, дегенмен рәсімдердің біркелкілігін тұрақты қадағалауды талап етеді.

Көмектің экономикалық мазмұны есептеу формуласы арқылы ашылады. Есептеу үй шаруашылығының жан басына шаққандағы орташа табысын белгіленген кедейлік шегімен салыстыруға негізделеді (3-формула).

$$Y_T = \Sigma PK / N, \quad (3)$$

мұндағы

Y_T – үй шаруашылығының жан басына шаққандағы орташа табысы;

ΣPK – есеп айырысу кезеңіндегі отбасының жиынтық расталған кірісі;

N – үй шаруашылығы мүшелерінің саны.

Көмек алу құқығы автоматты түрде туындамайды: ол үй шаруашылығының әлеуметтік-экономикалық жағдайын бағалау нәтижесінде айқындалады. Негізгі шарт – жан басына шаққандағы орташа табыстың заңнамалық кедейлік шегінен төмен болуы (4-формула). Дәл осы талап атаулы көмекті әмбебап төлемдерден ажыратып, мемлекеттік ресурсты тәуекел деңгейі жоғары топтарға бағыттауға мүмкіндік береді.

$$Y_T < KШ, \quad (4)$$

мұндағы

Y_T – үй шаруашылығының жан басына шаққандағы орташа табысы;

KШ – кедейлік шегі.

2021–2024 жылдары кедейлік шегі ең төменгі күнкөріс деңгейінің белгілі бір үлесі ретінде айқындалды. 2025 жылдан бастап ол өңірлік медиандық табыстың 35 пайызы деңгейінде белгіленді [19]. Жаңа тәртіп есептеуді табыс құрылымына жақындатады, өйткені медиана орташа шамамен салыстырғанда шеткі мәндерге аз тәуелді. Сонымен бірге ол өңірлік айырмашылықты өзгеше көрсетеді: табысы төмен өңірде шек те төмен болып шығады, демек сол жердегі мұқтаждықтың бір бөлігі есепке ілінбей қалуы мүмкін.

Төлем мөлшері үй шаруашылығының нақты табысы мен белгіленген шек арасындағы алшақтықты өтеуге бағытталған (5-формула).

$$АӘК = (КШ \times N) - \Sigma PK, \quad (5)$$

мұндағы

АӘК – атаулы әлеуметтік көмек;

КШ – кедейлік шегі;

ΣPK – есеп айырысу кезеңіндегі отбасының жиынтық расталған кірісі;

N – үй шаруашылығы мүшелерінің саны.

Формуланың экономикалық мазмұны мемлекеттің араласуын ең төменгі әрі жеткілікті деңгейде ұстау қағидатына сүйенеді. Көмек табысты алмастырмайды, тек шекке дейінгі тапшылықты жабады. Мұндай құрылым трансферттерге ұзақ тәуелділік қаупін азайтады, бірақ табысы шектен сәл ғана жоғары отбасылар үшін шекара әсерін тудырады: қосымша табыс табу көмектен айырылуға әкелетіндіктен, еңбек белсенділігін арттыруға деген ынта әлсіреуі ықтимал. Бұл әсердің Қазақстан жағдайындағы нақты ауқымы әзірге өлшенбеген.

Медиандық табысты бағдар ретінде пайдалану есептеудің әділдігін арттырады, алайда статистикалық база мен ведомстволық ақпарат алмасу сапасына жоғары талап қояды [19]. Нәтижелілік формулаға ғана емес, оны қолдайтын институционалдық инфрақұрылымға да тәуелді. Келесі кезеңде төлемдер республикалық бюджет параметрлерімен салыстырылады (3-кесте).

3-кесте – 2021–2025 жылдарға арналған республикалық бюджет шығыстары және Қазақстан Республикасындағы атаулы әлеуметтік көмекті қаржыландыру

Жылдар	Республикалық бюджет шығыстары, трлн тг	АӘК шығыстары, млрд теңге	Бюджеттегі АӘК үлесі, %
2021	15,2	68,5	0,45

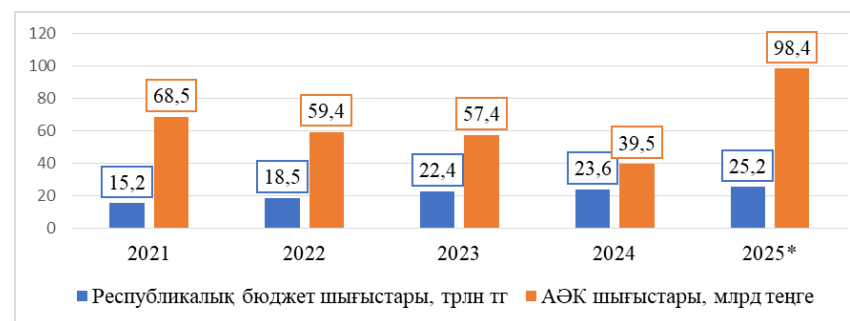
2022	18,5	59,4	0,32
2023	22,4	57,4	0,26
2024	23,6	39,5	0,17
2025*	25,2	98,4	0,39

Ескерту: [20] дереккөздері негізінде авторлармен құрастырылған

* 01.06.2025 жылғы деректер бойынша келтірілген

3-кестедегі мәліметтер атаулы әлеуметтік көмектің бюджет шығыстары құрылымындағы үлесі жарты пайыздан аспайтынын көрсетеді. Үлестің шағындығы оның маңызын төмендетпейді: бұл қаражат табысы ең төмен топтарға тікелей бағытталғандықтан, әлеуметтік әсері жұмсалған сома арқылы ғана өлшенбейді.

2022–2024 жылдары бюджет жалпы өскенімен, атаулы көмектің үлесі қысқарды. Қаржы тапшылығы мұндай динамиканы түсіндіре алмайды - бюджет көлемі осы кезеңде ұлғайған. Ықтимал түсіндірме басымдықтардың ауысуында: шығысты ұлғайтудан гөрі оның бағытталуын нақтылау таңдалды [20]. 2025 жылғы қаржыландыру лимитінің қайта өсуі жүйенің бейімделу қабілетін көрсетеді, дегенмен бұл өсімнің тұрақты сипатқа ие бола ма, әлде есептеу базасының ауысуына байланысты біржолғы құбылыс па екенін кейінгі жылдардың деректері айқындайды (2-сурет).



2-сурет – Атаулы әлеуметтік көмек және республикалық бюджет шығыстарының динамикасы [20]

Алынған нәтижелерді жинақтай келе, бастапқы болжам ішінара расталды деп бағалауға болады. Төлемнің орташа мөлшері мен алушылар құрамының өзгеруі мұқтаждықты бағалау рәсімдерінің қатаңдауымен және есептеу базасының жаңаруымен қатар жүрді, бұл іріктеу дәлдігінің артқанын

аңғартады. Дегенмен қамту қателіктерінің нақты деңгейі өлшенбегендіктен, болжамды толық расталған деп есептеуге негіз жеткіліксіз.

Тиімділіктің өзі біртекті емес болып шықты. Қысқа мерзімде ол бюджеттік үнем түрінде көрінеді. Ұзақ мерзімді нәтиже жұмыспен қамту, кәсіби даярлау және әлеуметтік қызметтермен байланысқа тәуелді, ал бұл байланыстың күші қолда бар деректер бойынша бағаланбайды. Осы себепті атаулы көмекті жеке төлем ретінде емес, саясаттың бір буыны ретінде қарау орынды болып көрінеді.

Тұтастай алғанда, талдау Қазақстанда атаулы әлеуметтік көмектің өтемдік тетіктен басқарушылық құралға қарай жылжуын көрсетеді. Бұл жылжудың нәтижелілігі әзірге әкімшілік көрсеткіштер арқылы ғана расталады; әлеуметтік нәтиже деңгейіндегі дәлелдер жинақталып үлгерген жоқ.

Қорытынды

Зерттеу 2021–2025 жылдардағы деректер негізінде атаулы әлеуметтік көмектің параметрлеріндегі өзгерістерді бағалауға бағытталды. Есептеулер орташа төлем мөлшерінің төмендеуі мен қаржыландыру көлемінің біркелкі емес қозғалысын әлеуметтік қорғау деңгейінің құлдырауымен теңестіруге негіз бермейді. Көрсеткіштердің қозғалысы есептеу базасының ауысуымен және мұқтаждықты растау тәртібінің қатаңдауымен қатар жүрді.

Бюджеттік салыстырулар атаулы көмектің республикалық шығыстардағы үлесінің шағын екенін, сонымен бірге оның институционалдық өзгерістерге сезімталдығы жоғары екенін көрсетті. Тағайындаудың цифрлық және офлайн арналарының қатар жұмыс істеуі қолжетімділікті кеңейтеді, дегенмен рәсімдердің біркелкілігі бөлек бақылауды талап етеді.

Жұмыстың шектеулерін ашық айту қажет. Бақылау кезеңі бес жылмен шектелді, ал 2025 жыл бойынша деректер жылдың алғашқы жартысын ғана қамтиды. Алушылар бойынша микродеректердің болмауы қамту және алып тастау қателіктерін тікелей өлшеуге мүмкіндік бермеді, сол себепті іріктеу дәлдігінің артқаны туралы тұжырым жанама дәлелдерге сүйенеді. Өңірлік кесінді жиынтық көрсеткіштермен шектелгендіктен, медиандық шектің әртүрлі өңірлердегі әсері бағаланбады. Кедейлік шегін есептеу тәртібінің ауысуы 2024 және 2025 жылдардың көрсеткіштерін толық салыстыруға кедергі келтіреді.

Практикалық тұрғыдан алынған нәтижелер бірнеше тұжырымға негіз береді. Атаулы көмектің тиімділігін бағалауда төленген сома мен алушылар саны жеткіліксіз өлшем; бағалау жүйесіне қамту қателіктерінің көрсеткіштерін енгізу қажеттігі байқалады. Медиандық шекті қолдану өңірлік деңгейде қосымша түзетуді талап етуі мүмкін, әйтпесе табысы төмен өңірлерде мұқтаждықтың бір бөлігі есепке ілінбей қалады. Цифрлық

верификацияны кеңейту адами қарау рәсімін сақтауды болжайды, әсіресе шекаралық жағдайларда.

Алдағы зерттеулерде атаулы әлеуметтік көмектің ұзақ мерзімді әсерін үй шаруашылықтарының табыс траекториясы, әлеуметтік ұтқырлық және еңбек нарығына қатысу белсенділігі арқылы өлшеу өзекті болып қала береді. Өңірлік статистика негізіндегі салыстырмалы талдау, цифрлық тексеру құралдарының қателікті азайтудағы нақты үлесін эмпирикалық бағалау, сондай-ақ трансферттер мен жұмыспен қамтудың белсенді шараларын ұштастыру тетіктерін модельдеу бөлек зерттеу тақырыптары бола алады. Панельдік микродеректерге қолжетімділік ашылған жағдайда осы мақалада болжам түрінде ғана айтылған тұжырымдарды тексеруге мүмкіндік туар еді.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕКТЕР ТІЗІМІ

1 **Тоқаев, Қ. К.** Мемлекет басшысының «Әділетті Қазақстан: заң және тәртіп, экономикалық өсу, қоғамдық оптимизм» атты Қазақстан халқына Жолдауы. – Астана, 2022.

2 World bank. Kazakhstan : Poverty Assessment and Social Protection Review. – Washington, DC : World Bank Group, 2001. – 146 p.

3 **Barr, N.** The Economics of the Welfare State. – Oxford : Oxford University Press, 2012. – 384 p.

4 Қазақстан Республикасы. «Мемлекеттік атаулы әлеуметтік көмек туралы» 2001 жылғы 17 шілдедегі № 246 Қазақстан Республикасының Заңы (күші жойылды). – Астана, 2001.

5 **Esping-Andersen, G.** Social Foundations of Postindustrial Economics. – Oxford : Oxford University Press, 1999. – 207 p.

6 **Атабеева, А. К.** Адресная социальная помощь как инструмент снижения бедности: институциональные аспекты // Вестник Карагандинского университета. Серия «Экономика». – 2021. – № 3. – С. 45–53.

7 Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі халықты әлеуметтік қолдау шаралары туралы талдамалық есеп. – Нұр-Сұлтан, 2019. – 98 б.

8 Қазақстан Республикасы. Қазақстан Республикасының әлеуметтік кодексі. – Астана, 2023.

9 Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі атаулы әлеуметтік көмекті іске асыру және әлеуметтік төлемдердің атаулылығын күшейту жөніндегі талдамалық материалдар. – Астана, 2023. – 84 б.

10 Қазақстан Республикасы. Қазақстан Республикасының 2030 жылға дейінгі әлеуметтік даму Тұжырымдамасы : бекіту. ҚР Үкіметінің қаулысымен. – Астана, 2022.

11 Қазақстан Республикасы. Нәтижелі жұмыспен қамтуды және жаппай кәсіпкерлікті дамытудың 2017-2021 жылдарға арналған «Еңбек» мемлекеттік бағдарламасы. – Астана, 2017.

12 **Жанакоева, Н. Н., Абдрахманова, А. Ж.** Социальные трансферты и доходы населения: оценка результативности адресной поддержки // Экономика: стратегия и практика. – 2024. – № 1. – С. 112–124.

13 **Таубаев, А. А., Сейдахметов, Ж. К.** Проактивные модели адресной социальной помощи в условиях цифровизации // Central Asian Economic Review. – 2025. – № 1. – С. 89–102.

14 **Bergstrom, K.** The targeting benefit of conditional cash transfers // Journal of Public Economics. – 2021. – Vol. 198. – Article 104409.

15 **Özler, B., Roodman, D., McKee, K.** Progressive redistribution of humanitarian cash transfers // World Development. – 2021. – Vol. 145. – 105536.

16 **Poulin, C., Brown, C., Magnan, N.** Performance of machine-learning-based proxy means tests in social assistance programs // World Development. – 2022. – Vol. 156. – 105888.

17 Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі атаулы әлеуметтік көмектің қажеттілігі мен мақсаты критерийлері бойынша әдістемелік түсіндірмелер. – Астана, 2024. – 36 б.

18 Қазақстан Республикасының электрондық үкіметі «Атаулы әлеуметтік көмек тағайындау» мемлекеттік қызметі. [Электронды ресурс]. – https://egov.kz/cms/ru/services/pass166_mtszn (Қаралған күні: 06.01.2026).

19 Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігінің ұлттық статистика бюросы Қазақстан Республикасы халқының медианалық табысы және оны әлеуметтік саясатта пайдалану: талдамалық шолу. – Астана, 2024. – 42 б.

20 Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі атаулы әлеуметтік көмекті республикалық бюджет қаражаты есебінен қаржыландыру: жиынтық деректер. – Астана, 2025. – 19 б.

REFERENCES

1 **Tokayev, K. K.** Ädiletli Qazaqstan: zañ jáne tártıp, ekonomikalıq ösý, qoǵamdyq optimizm [Justice Kazakhstan: law and order, economic growth, social optimism]. – Astana, 2022.

2 World bank. Kazakhstan: Poverty Assessment and Social Protection Review. – Washington, DC : World Bank Group, 2001. – 146 p.

3 **Barr, N.** The economics of the welfare state (5th ed.). – Oxford : Oxford University Press, 2012.

4 Qazaqstan Respublikasy. «Memlekettik atauly әлеуметтік көмек туралы» 2001 zhylǵy 17 shildedegi № 246 Qazaqstan Respublikasynyñ Zañy (küshi zhoiylıdy) [Law of the Republic of Kazakhstan dated July 17, 2001 No. 246 «On State Targeted Social Assistance» (repealed)]. – Astana, 2001.

5 **Esping-Andersen, G.** Social Foundations of Postindustrial Economies. – Oxford : Oxford University Press, 1999. – 207 p.

6 **Atabeeva, A. K.** Adresnaya sotsial'naya pomoshch kak instrument snizheniya bednosti: institutsional'nye aspekty [Targeted social assistance as a tool for reducing poverty: institutional aspects]. // Vestnik Karagandinskogo universiteta. Seriya «Ekonomika». – 2021. – № 3. – P. 45–53

7 Qazaqstan Respublikasy Enbek jáne halyqty әлеуметтік қорғау ministrliǵy Halyqty әлеуметтік qoldau sharalary turaly taldamalyq esep [Analytical report on social support measures for the population]. – Nur-Sultan, 2019. – 98 p.

8 Qazaqstan Respublikasy Qazaqstan Respublikasynyñ әлеуметтік kodeksi [Social Code of the Republic of Kazakhstan]. – Astana, 2023.

9 Qazaqstan Respublikasy Enbek jáne halyqty әлеуметтік қорғау ministrliǵy Atauly әлеуметтік көмекti iske asyru jáne әлеуметтік төлемderdiñ atautilıǵyn küsheitu zhonindegi taldamalyq materialdar [Analytical materials on the implementation of targeted social assistance and strengthening the targeting of social payments]. – Astana, 2023. – 84 p.

10 Qazaqstan Respublikasy Qazaqstan Respublikasynyñ 2030 zhylǵa deyingi әлеуметтік даму Tūjyrymdamasy [Concept of Social Development of the Republic of Kazakhstan until 2030] Approved by the Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan. – Astana, 2022.

11 Qazaqstan Respublikasy Memlekettik baǵdarlama «Enbek» Nätijeli zhūmyspen qamtu jáne zhappay käsipkerlikti damytu 2017–2021 [State Program «Enbek» Development of Productive Employment and Mass Entrepreneurship 2017–2021]. – Astana, 2017.

12 **Zhanakoeva, N. N., Abdrakhmanova, A. Zh.** Sotsial'nye transferty i dokhody naseleniya otsenka rezul'tativnosti adresnoy podderzhki [Social transfers and household incomes assessment of the effectiveness of targeted support] //Ekonomika strategiya i praktika. – 2024. – № 1. – P. 112–124.

13 **Taubae, A. A., Seidakhmetov, Zh. K.** Proaktivnye modeli adresnoy sotsial'noy pomoshchi v usloviyakh tsifrovizatsii [Proactive models of targeted

social assistance in the context of digitalization] // Central Asian Economic Review. – 2025. – № 1. – P. 89–102.

14 **Bergstrom, K.** The targeting benefit of conditional cash transfers // Journal of Public Economics. – 2021. – Vol. 198. – Article 104409.

15 **Özler, B., Roodman, D., McKee, K.** Progressive redistribution of humanitarian cash transfers // World Development. – 2021. – Vol. 145. – 105536.

16 Poulin, C., Brown, C., Magnan, N. Performance of machine-learning-based proxy means tests in social assistance programs // World Development. – 2022. – Vol. 156. – 105888.

17 Qazaqstan Respublikasy Enbek және halyqty әлеуметтік қорғау министрлігі Атаулы әлеуметтік көмектің қажеттілігі мен мақсаты критерийлері бойынша әдістемелік түсіндірмелер [Methodological guidelines on criteria of need and purpose of targeted social assistance]. – Astana, 2024. – 36 p.

18 Qazaqstan Respublikasynyń elektronдық үкіметі. Атаулы әлеуметтік көмек тағайындау мемлекеттік қызметі [State service «Assignment of Targeted Social Assistance»]. [Electronic resource] – Available at: egov.kz/cms/ru/services/pass166_mtszn (Accessed 06 January 2026).

19 Qazaqstan Respublikasy Strategııalyq josparlau және reformalar agenttiginin Ulttyq statistika biurosy. Qazaqstan Respublikasy halqynyń medianalyq tabysy және ony әлеуметтік саıasatta pıdalaný: taldamalyq şolý [Median income of the population of the Republic of Kazakhstan and its use in social policy: analytical review]. – Astana, 2024. – 42 p.

20 Qazaqstan Respublikasy Eńbek және halyqty әлеуметтік қорғау министрлігі. Атаулы әлеуметтік көмекті respýblikalyq bütjet qarajaty esebinen qarjylandyrý: jyntyq derekter [Financing targeted social assistance from the republican budget: summary data]. – Astana, 2025. – 19 p.

08.01.26 ж. баспаға түсті.

13.08.26 ж. түзетулерімен түсті.

26.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

*Х. Ертай¹, А. М. Рахметова², Ж. Р. Аркенова³

^{1,2,3}Қарағандинский университет Казпотребсоюза,

Республика Казахстан, г. Караганда.

Поступило в редакцию 08.01.26.

Поступило с исправлениями 13.08.26.

Принято в печать 26.08.26.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АДРЕСНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ: НОВАЯ ПАРАДИГМА СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ

Разрыв между ростом социальных обязательств и ограниченностью бюджетных возможностей вывел вопрос об экономической отдаче адресных форм государственной поддержки в число обсуждаемых. Выплаты, задуманные как компенсация дефицита дохода, сегодня рассматриваются и как инструмент регулирования социальных рисков, и как способ распределения бюджетных средств. Двойственность функции не позволяет анализировать адресную социальную помощь только на уровне расходной статьи.

Статья посвящена оценке эффективности предоставления государственной адресной социальной помощи в период обновления социальной политики. Объектом выступает система адресной социальной помощи как элемент перераспределительного механизма, предметом – экономические и институциональные отношения, возникающие при ее функционировании. Анализ опирается на официальную статистику 2021–2025 годов и нормативные акты; применены сравнительный и динамический анализ, а также индексная оценка.

Расчеты показывают, что сокращение числа получателей и изменение объемов финансирования не читаются однозначно как снижение уровня социальной защиты. Совокупность данных свидетельствует об усилении адресности и ужесточении процедур подтверждения нуждаемости. Одновременно обнаружены уязвимые места: риск выпадения части нуждающихся домохозяйств из отбора, неоднородность региональных условий, зависимость результата от качества статистической базы.

Полученные показатели косвенно подтверждают переход адресной социальной помощи от компенсационного инструмента к механизму активной политики, однако этот вывод требует дополнительной проверки – прежде всего на региональном уровне и на основе панельных данных. Материалы работы могут применяться при подготовке решений по совершенствованию механизмов социальной поддержки.

Ключевые слова: адресная социальная помощь, социальная политика, экономическая эффективность, критерии нуждаемости, бюджет; расходы, цифровизация.

*K. Yertay¹, A. M. Rakhmetova², Zh. R. Arkenova³

^{1,2,3}Karaganda University of Kazpotrebsoyuz,

Republic of Kazakhstan, Karaganda.

Received 08.01.26.

Received in revised form 13.08.26.

Accepted for publication 26.08.26.

EFFECTIVENESS OF THE PROVISION OF STATE TARGETED SOCIAL ASSISTANCE: A NEW PARADIGM OF SOCIAL POLICY

The gap between growing social commitments and limited fiscal capacity has brought the economic return of targeted state support into open discussion. Payments originally designed to compensate for income shortfalls are now also treated as instruments for managing social risks and for allocating budget resources. This dual function makes it difficult to analyse targeted social assistance merely as an expenditure item.

The article assesses the effectiveness of state targeted social assistance during a period of social policy renewal. The object of the study is the targeted social assistance system as an element of the redistribution mechanism; the subject covers the economic and institutional relations arising in its operation. The analysis draws on official statistics for 2021–2025 and on regulatory acts, applying comparative and dynamic analysis together with index-based estimation.

The calculations indicate that a declining number of recipients and shifting funding volumes cannot be read unambiguously as a fall in the level of social protection. Taken together, the data point to stronger targeting and tighter verification of need. At the same time, weak points emerged: the risk that some households in need drop out of the selection, uneven regional conditions, and the dependence of results on the quality of the statistical base.

The findings indirectly support the shift of targeted social assistance from a compensatory instrument towards a tool of active policy, although this conclusion calls for further verification, primarily at the regional level and with panel data. The materials may be used in preparing decisions aimed at improving social support mechanisms.

Keywords: targeted social assistance, social policy, economic efficiency, eligibility criteria, budget, expenditures, digitalization.

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/232-247>

***А. А. Есдаулетов**

Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева,
Республика Казахстан, г. Астана.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9095-1160>

*e-mail: yesdauletov_aa@enu.kz

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД В СФЕРЕ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

В статье представлен обзор современных подходов к формированию и развитию высокоэффективных проектных команд в сфере консалтинговых услуг. 2010–2024 гг. на основе анализа научных публикаций систематизированы основные направления командной эффективности: стратегический отбор участников (профессиональные компетенции, гибкие навыки, ролевой баланс), моделирование профессиональной и психологической совместимости, механизмы развития командных компетенций и непрерывного обучения, управление мотивацией и вовлеченностью, а также адаптивное лидерство в среде с частыми изменениями требований клиентов и высокой неопределенностью. В кросс-функциональном, распределенном и гибридном форматах работы подчеркивается важность таких факторов командной динамики, как качество коммуникации, доверие, психологическая безопасность и координация действий. Доказано, что устойчивый результат консалтинговых проектов обеспечивается сочетанием структурных (отбор, роли, процессы), поведенческих (взаимодействие, ответственность, рефлексия) и организационных (культура, цифровые инструменты, среда) компонентов. По итогам обзора предложена интегрированная модель командной эффективности, объединяющая структурные, поведенческие и организационные компоненты, ориентированная на опыт консалтинговых организаций. Результаты могут быть использованы при разработке HR-стратегий и настройке управления проектами, создании программ профессионального развития

и совершенствовании систем оценки и повышения результативности команды в консалтинге.

Ключевые слова: проектная команда, консалтинговые услуги, высокоэффективные команды, формирование команды, командная компетентность, мотивация и вовлеченность, адаптивное лидерство, проектное управление.

Введение

Высокоэффективные проектные команды занимают особое место в сфере консалтинга, так как успешность консалтинговых проектов напрямую зависит от качества совместной работы специалистов, согласованности действий и способности команды быстро адаптироваться к условиям неопределенности. В отличие от традиционных проектных структур, консалтинговые команды работают в интенсивной среде: сроки выполнения задач короткие, требования клиентов часто меняются, а содержание проекта может быть скорректировано на любом этапе. В такой ситуации основным фактором достижения целевых результатов является командная эффективность.

Специфика консалтинговых проектов усиливает требования к человеческому фактору: наряду с профессиональными компетенциями немаловажную роль играют внутреннее единство коллектива, стабильность коммуникации, правильное распределение ролей, уровень ответственности и психологическая готовность сотрудников. В то же время консультанты постоянно участвуют в процессах анализа, моделирования, стратегического планирования и внедрения организационных изменений. Это требует от команды быстрого формирования, усвоения новых знаний и принятия правильных решений в условиях неопределенности.

Современная практика показывает, что традиционных подходов к управлению персоналом недостаточно для обеспечения устойчивой эффективности в консалтинге. В связи с этим необходимы такие комплексные модели, как подбор специалистов с учетом профессиональной и психологической совместимости, формирование командной культуры, развитие гибких навыков, создание мотивационных систем и установление постоянного взаимодействия в кросс-функциональных, виртуальных командах.

Цель настоящего исследования – систематизация современных подходов к формированию и развитию высокоэффективных проектных команд в сфере консалтинговых услуг, а также на основе систематизированных данных предлагается интегрированная модель командной эффективности, адаптированная к специфике консалтинговой среды. Основное внимание

было уделено стратегиям повышения производительности команды, моделям организации совместной работы, факторам адаптивности и механизмам повышения устойчивости команды к проектным и организационным рискам.

Актуальность исследования возрастает с усложнением консалтинговых проектов, усилением конкуренции на рынке профессиональных услуг, переходом на гибридные и распределенные форматы, а также быстрым развитием инструментов цифрового проектного менеджмента. Формирование высокоэффективных команд в таких условиях – стратегический ресурс, обеспечивающий конкурентоспособность, качество услуг и устойчивость проектов консалтинговых компаний.

Материалы и методы

Анализ формирования высокоэффективных проектных команд был основан на методологии обзора, поскольку в этой области встречаются модели организационного поведения, управления проектами и эффективности команды. Одна из основных работ – исследование Лучко, в котором показано, что баланс профессиональных и личностных характеристик влияет на командную результативность, а в работах Вестовера подтверждается значение ролевой совместимости и командной динамики [1; 2]. Эти работы указывают на необходимость комплексного анализа факторов эффективности.

В качестве концептуальной основы исследования были рассмотрены работы Джитпайбуна, Смита, Гу и Моура, в которых раскрываются поведенческие механизмы формирования устойчивых команд [3; 4]. Анализ данных трудов позволил сопоставить качественный и количественный подходы к оценке компетенций. Для более глубокого понимания организационного контекста формирования проектных команд авторами были изучены методологии управления команд. В частности, механизмы структурирования ролей и зон ответственности Стоукса, а также работы Эдмондсона и Нэмбхарда о влиянии взаимозависимости задач на командное взаимодействие [5; 6].

В исследованиях Сундстрема показано влияние лидерского поведения на участников команды и координацию действий, в работах Тэмхейна и Уайлсона описаны подходы к адаптивному управлению в условиях проектной неопределенности [7, 8]. Эти работы определяют аналитическую значимость управленческого подхода, как и влияние качества коммуникации и координации на результаты проекта. [9].

Поскольку исследования проектных команд методологически разнообразны, метод обзора является наиболее продуктивным подходом. Вопросы отбора участников, распределения ролей, оценки совместимости и организационной динамики охватывают широкий спектр

методик, от математических алгоритмов до концептуальных теорий. Мультикритериальные подходы требуют сравнения с поведенческими и организационными исследованиями [10]. Обзор позволяет выявить возможности применения этих моделей в консалтинговых проектах, различия между теоретическими школами и общие тенденции [11].

В исследование были включены публикации, отражающие трансформацию, оцифровку и формирование распределенных команд управления проектами в период с 2010 по 2024 год. В то время как модели ролевого структурирования преобладали в 2010-2014 гг., с 2015 года активно развивались многокритериальные модели отбора и совместимости [12; 13]. В 2020-2024 гг. возрос интерес к интеллектуальным командным системам и алгоритмам внушения [14; 15].

Для комплексного охвата темы использовались источники различных типов: эмпирические исследования характеризуют факторы командной эффективности; концептуальные труды формируют теоретическую основу командных структур; систематические обзоры отражают эволюцию научных направлений; математические модели предлагают решения для оптимального формирования команды; исследования организационного поведения и лидерства объясняют роль человека [16; 17]. Эти источники позволяют всесторонне анализировать структуру высокоэффективных команд.

Отбор публикаций основывался на тематическом соответствии: освещались вопросы формирования, развития и управления проектными командами. Особое внимание уделялось исследованиям для консалтинговых, ИТ-и глобальных команд. Теоретические труды предлагают концептуальные модели, практические исследования, которые опираются на fuzzy-методы (методы нечеткой логики) и алгоритмические решения. В качестве дополнительного критерия рассматривались работы, в которых использовались современные методы – вычислительные модели, системы рекомендаций и алгоритмы совместимости [18].

В обзор не включены узкоспециализированные исследования, не имеющие отношения к проектным командам, а также работы, не имеющие научного обоснования и методологической основы. Систематизация литературы проводилась по нескольким критериям. Исследования были тематически разделены на следующие группы: модели формирования команды, развития компетенций, коммуникации и взаимодействия, лидерства, организационных структур, распределенных команд и цифровых инструментов управления. В то же время модели, использующие методы многокритериальной оптимизации, исследования, основанные на алгоритмических подходах и концептуально-аналитические работы рассматривались отдельно.

Исследования анализировались по трем направлениям: индивидуальном (уровень мотивации и компетенций), командном (роли участников, уровень совместимости), а также организационном (структура, среда и среда команды). Использовались различные методы как математические модели, тематические исследования и анализ контента [19].

Классификация по темам дает возможность группировать различные подходы. Одними из важных направлений являются вопросы по формированию проектных команд, а также исследования, направленные на развития компетенций. Данные работы включают методы по отбору персонала и механизмы, направленные на развитие человеческого капитала.

Работы по формированию команд ведутся по основным трем направлениям: математическая оптимизация состава команды, концептуальные подходы по ролевому взаимодействию, а также совместимость в профессиональном, психологическом и культурном плане. Моейни рассматривает методы нечеткой логики вкпе с ϵ -ограничениями (epsilon-constraint method), которые позволяют сформировать оптимальные составы команды с учетом множества критериев [10]. Павлов, в свою очередь, указывает на важность профессиональных компетенций и психологической совместимости [11]. Зихаят разрабатывает математические методы для формирования эффективной команды, участники которой разбросаны в разных локациях [12]. Подходы исследуемые Фитцпатриком коррелируют с работами Павловым – для повышения эффективности команд предлагается учитывать разносторонние навыки и личностные качества участников [13]. Также, по мнению Чой, знание компетенций участников команды повышает доверие и ускоряет решение задач [20].

Кроме того, в части качества командного взаимодействия планирование выполнения проекта играет немаловажную роль. Когда планирование идет совместно с работой с командой снижается количества конфликтов и повышается координация команды. Данный аспект особенно важен в сфере предоставления консалтинговых услуг, так как наряду с определением приоритетов и распределением ресурсов, гибкое планирование позволяет быстрее принимать решения и эффективнее распределять задачи между сотрудниками.

По итогам анализа контента публикаций определены такие категории как подбор персонала, развитие компетенций, лидерство, коммуникация, мотивация и доверие. Подходы к управлению менялись в три этапа. На ранних этапах акцент делался на структуре, ролях и классических командных моделях. Позже стали учитывать психологический комфорт участников команд, их совместимость и влияние офисной среды. На данный момент

исследователи изучают, как работают удаленные команды и как в командную работу внедряются ИТ-сервисы и искусственный интеллект.

В целом результаты сравнения различных методологий показали, что эффективность команды определяется как структурными факторами, так и особенностями человеческого поведения. Результаты полностью согласуются с консалтинговой средой, поскольку решающее значение имеют доверие, стабильность общения, согласованность ролей и быстрая адаптация.

Трехуровневая классификация – индивидуальный, командный и организационный уровни анализа – послужила концептуальной основой для построения интегрированной модели командной эффективности, представленной в разделе «Результаты и обсуждение».

Ограничения этой обзорной работы связаны с корпусом использованной литературы. Поскольку значительная часть материалов принадлежит смежным областям, таким как ИТ-проекты, инженерное управление и виртуальные команды, прямая адаптация их результатов к консалтинговым командам требует некоторой осторожности. Методологическая неоднородность исследований – алгоритмические модели, тематический анализ, поведенческие исследования – затрудняет прямое сравнение подходов. Поскольку эмпирические работы часто основаны на узких областях, потенциал применения их результатов является ограниченным. Кроме того, данные за период с 2010 по 2024 год могут не полностью охватывать все аспекты новейших инструментов, в том числе, вопросы применение искусственного интеллекта в командной работе.

Результаты и обсуждение

Одним из основных условий эффективности команды является правильное формирование состава проектной команды. Исследования доказывают, что результативность команды зависит не от случайного набора специалистов, а от структурированного подхода, в котором учитываются профессиональные компетенции, навыки, баланс ролей и психологическая совместимость. Сочетание технических и личностных качеств позволяет команде работать стабильно, а ролевая синергия имеет решающее значение в сложных консалтинговых проектах [1; 2]. Также немаловажным фактором является психологическая совместимость. Было доказано, что поведенческое и профессиональное несоответствие увеличивает риск конфликтов и снижает производительность [9]. Многофакторные алгоритмы позволяют сформировать оптимальный состав команды с учетом компетенций, навыков сотрудников и их совместимости [10; 11; 12; 13].

Немаловажную роль играют концептуальные модели, основанные на организационном поведении. Транзиторная память (общая база знаний),

четкое распределение ролей, определение каналов коммуникаций снижают неопределенность и способствуют быстрому решению задач [19; 20]. Таким образом, предпосылками для эффективной команды являются стратегический отбор участников, распределение ролей и формирование понятной структуры управления.

Вместе с тем, на успех консалтинговых команд напрямую влияет развитие компетенций. Совершенствование профессиональных и коммуникативных навыков на постоянной основе снижает вероятность ошибок и положительно влияет на адаптивность команд. При создании психологически-безопасной среды повышается адаптивность команды к изменениям и способность к инновациям.

В среде, где требуется инновационность, высокое значение имеют гибкие форматы обучения. Гибкие команды постоянно осваивают новые навыки непосредственно в процессе работы. В этой связи, отмечается необходимость создание удобных коммуникативных каналов, применения цифровых инструментов и единой базы знаний. Гибкость данных команд также выражается в возможности рефлексии, ретроспективы – анализа и исправления собственных ошибок после каждого этапа работы. В целом, анализ литературы показывает, что развитие компетенций в сфере консалтинговых услуг – это итеративный процесс, который, в результате, нацелен на повышение адаптивности, инновационного потенциала и качества решений.

Для повышения устойчивости команды немаловажную роль играет мотивация участников. Индивидуальный учет мотивации каждого члена команды способствует стабилизации динамики команды. К подходам, которые повышают мотивацию участников относятся признание достижений, прозрачность коммуникаций, своевременная обратная связь, учет культурных различий, а также создание психологически безопасной среды.

Предоставление членам команды большей автономности напрямую повышает их вовлеченность. Исследования подтверждают, что возможность проявить инициативу и учет мнений каждого участника повышает чувство собственной ценности для команды.

Адаптивное лидерство является особенно актуальным, когда требования к проекту часто меняются, представители команды из разных культур и географический распределены по миру. В зависимости от ситуации руководителю нужно менять стиль управления: в моменты неопределенности брать больше контроля на себя (директивный стиль), в периоды стабильности – выполнять более вспомогательную роль (фасилитатора). Психологическая безопасность является действенным инструментом управления. Наличие доверия в команде и открытое обсуждение проблем способствует

совместному анализу, признанию ошибок и обмену опытом. Исследования проектных команд охватывает пять основных направлений: отбор кадров, развитие компетенций, мотивацию, лидерство и интеграцию процессов. В 2010-2014 годах исследования были сосредоточены на таких вопросах как распределение ролей в командах, зонах ответственности и классических моделях управления командами [6; 7]. В 2015-2020 годах приоритеты сместились в сторону тем по взаимодействию участников, влиянию культурной, организационной среды и применению математического моделирования для отбора участников. Также актуальными вопросами для изучения являлись: влияние психологической безопасности и непрерывного обучения на эффективность команд [11; 20].

С 2021 года в научной литературе прослеживается акцент на цифровую трансформацию в командной работе – переход от классических подходов к гибридным, виртуальным командам, а также интеграция искусственного интеллекта как нового участника процессов. Также внимание уделяется вопросу эффективного взаимодействия локальных и зарубежных подразделений. Кроме того, активно разрабатываются математические алгоритмы для подбора оптимального персонала, и изучаются цифровые инструменты для повышения эффективности и координации командной работы [17].

На основе обзора литературы предлагается интегрированная модель эффективности проектной команды для консалтинговых организаций, предусматривающая три группы факторов по логике «Входы – Процессы – Выходы» (Input–Process–Output, IPO).

Уровень «Входы» охватывает процедуры, связанные с отбором участников в проектную команду, что включает в себя оценку профессиональных компетенций, мягких навыков (soft skills), учет ролевых типов участников по модели Белбина, а также совместимость в психологическом и культурном аспектах. Данный этап является ключевым, так как задает изначальный потенциал команды и предопределяет ее последующую результативность [11; 13].

Уровень «Процессы» формируется тремя основными компонентами:

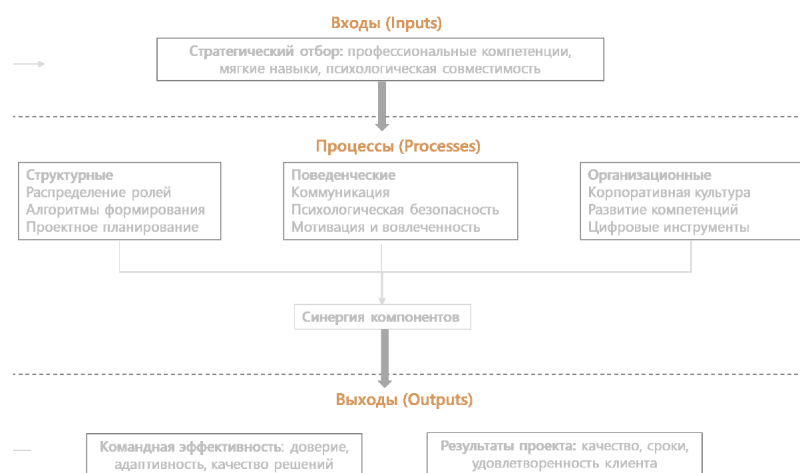
1. Структурные компоненты – распределение ролей и полномочий, формирование оптимального состава команды, проектное планирование и четкость рабочих процессов [5; 10];

2. Поведенческие компоненты – качество коммуникаций, психологическая безопасность, мотивация и вовлеченность участников, адаптивное лидерство, механизмы обратной связи [6; 9];

3. Организационные компоненты – корпоративная культура, поддержка со стороны руководства, цифровые инструменты управления, программы развития компетенций и общая рабочая среда [7; 20].

Основной подход модели заключается в том, что устойчивая командная эффективность достигается не за счет отдельных факторов, а комплексно – через синергию всех трех групп: структурные условия обеспечивают порядок и предсказуемость, поведенческие – вовлеченность и доверие, организационные – ресурсную и культурную поддержку.

Уровень «Выходы» включает два взаимосвязанных результата: командную эффективность (доверие, адаптивность, качество коллективных решений) и результаты консалтингового проекта (соблюдение сроков, качество итоговых решений, ценность для клиента). Между уровнями предусмотрена петля обратной связи: за счет опыта реализованных проектов совершенствуются критерии отбора и организационные процессы, что обеспечивает итеративное развитие командного потенциала.



Источник: составлено автором на основе обзора литературы
Рисунок 1 – Интегрированная модель командной эффективности в консалтинговой организации

Предлагаемая модель согласуется с классическими IPO-концепциями командной эффективности и адаптирует их к специфике консалтинговой среды – высокой неопределённости задач, частой смене клиентских требований и интенсивному межличностному взаимодействию.

Применение модели в консалтинговой организации предполагает три управленческих уровня: HR-уровень, предусматривающий разработку профилей отбора с учетом профессиональных и поведенческих критериев совместимости; уровень проектного управления, охватывающий формирование проектных команд с учетом ролевого баланса и совместимости, а также внедрение механизмов регулярной обратной связи; уровень организационного развития, направленный на создание системы оценки командной результативности и разработку программ развития компетенций на основе обратной связи по реализованным проектам.

Выводы

Проведенный обзор научной литературы позволил систематизировать современные направления, касающиеся формирования и развития высокоэффективных проектных команд в сфере консалтинговых услуг. Результаты обзора показывают, что эффективность таких команд формируется за счет сочетания нескольких основных факторов в условиях высокой неопределенности, сложности задач и постоянного взаимодействия с клиентом.

Первое направление – отбор участников в команду. При отборе необходимо учитывать профессиональные компетенции, мягкие навыки, психологическую совместимость – создает начальные предпосылки для эффективной работы команды

Вторым фактором является развитие компетенций. Непрерывное обучение проектной команды в сфере профессиональных навыков, эмоционального интеллекта, различных методологий повышают потенциал, качество решений и уровень адаптивности команды.

Следующим фактором является создание психологически безопасной среды и повышение мотивации участников команды. Понимание индивидуальной мотивации, признание достижений, открытые коммуникации и предоставления автономии также положительно влияют на эффективность команды.

Четвертое направление – адаптивное лидерство: умение руководителя менять стиль управления в зависимости от ситуации, способность работы с мультикультурными, виртуальными командами и гармонизации интересов стейкхолдеров.

Систематизация выявленных факторов дала возможность сформировать IPO-модель командной эффективности для консалтинговых организаций, которая объединяет три взаимосвязанные группы компонентов – структурные, поведенческие и организационные.

Полученные результаты имеют практическую ценность для консалтинговых компаний: их можно использовать при разработке

HR-стратегий, создании и развитии проектных команд, совершенствовании методов управления и программ профессионального развития. Применение комплексных подходов в формировании и развитии команд – отбор, развитие компетенций, мотивация, интеграция лидерских и проектных процессов – повышает конкурентоспособность проектных команд.

В то же время исследование имеет определенные ограничения – например, методологическая неоднородность и экстраполяция результатов из смежных областей. Однако разработанная модель является теоретической и требует валидации на основе данных казахстанских консалтинговых компаний, что открывает новые области для будущих исследований.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Лучко, Г. Й. Формування високопродуктивних проектних команд // Бізнес Інформ. – 2023. – № 9. – С. 249–254.
- 2 Westover, J. H. The Paradox of Collective Genius: Reconciling Individual Achievement with Collaborative Innovation // Available at SSRN 5700362. – 2025.
- 3 Jitpaiboon, T., Smith, S. M., Gu, Q. Critical success factors affecting project performance: an analysis of tools, practices, and managerial support // Project Management Journal. – 2019. – Vol. 50. – № 3. – P. 271–287.
- 4 Moura, I., Dominguez, C., Varajão, J. Information systems project teams: factors for high performance // Team Performance Management: An International Journal. – 2019. – Vol. 25. – № 1–2. – P. 69–83.
- 5 Stokes, S. L. Jr. Building effective project teams // Information Systems Management. – 1990. – Vol. 7. – № 3. – P. 38–45.
- 6 Edmondson, A. C., Nembhard, I. M. Product development and learning in project teams: The challenges are the benefits // Journal of Product Innovation Management. – 2009. – Vol. 26. – № 2. – P. 123–138.
- 7 Sundstrom, E., De Meuse, K. P., Futrell, D. Work teams: Applications and effectiveness // American Psychologist. – 1990. – Vol. 45. – № 2. – P. 120.
- 8 Thamhain, H. J., Wilemon, D. L. Building high performing engineering project teams // IEEE Transactions on Engineering Management. – 1987. – № 3. – P. 130–137.
- 9 Moreno-Monsalve, N. A., de la Parra, J. P. N., Delgado-Ortiz, S. M. Project Management With High-Performance Work Teams: Analysis of Generic Competencies That Influence Collective Performance // Handbook of Research on Project Management Strategies and Tools for Organizational Success. – IGI Global Scientific Publishing, 2020. – P. 1–18.

- 10 Moeini-Aghtaie, M., Davoudi, M., Barmayoon, M. H. Multi-objective optimal planning of a residential energy hub based on multi-objective particle swarm optimization algorithm // IET Generation, Transmission & Distribution. – 2023. – Vol. 17. – № 10. – P. 2435–2448.
- 11 Pavlov, D., Yehontova, I. Formation of effective leading project teams: a multi-objective approach // 6th International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL-6-2019). – Atlantis Press, 2020. – P. 84–90.
- 12 Zihayat, M. et al. Effective Team Formation in Expert Networks // AMW. – 2018.
- 13 Fitzpatrick, E. L., Askin, R. G. Forming effective worker teams with multi-functional skill requirements // Computers & Industrial Engineering. – 2005. – Vol. 48. – № 3. – P. 593–608.
- 14 Stavrou, G. et al. Team formation: A systematic literature review // International Journal of Business Science and Applied Management. – 2023.
- 15 Sushko, H., Kononenko, I. Method of the IT project team creation based on maximizing its competencies // Bulletin of NTU «KhPI». Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management. – 2021. – № 1 (3). – P. 9–15.
- 16 Zhang, L., Zhang, X. Multi-objective team formation optimization for new product development // Computers & Industrial Engineering. – 2013. – Vol. 64. – № 3. – P. 804–811.
- 17 Assavakamhaenghan, N. et al. Quantifying effectiveness of team recommendation for collaborative software development // Automated Software Engineering. – 2022. – Vol. 29. – № 2. – P. 51.
- 18 Wang, W. et al. Toward efficient team formation for crowdsourcing in noncooperative social networks // IEEE Transactions on Cybernetics. – 2016. – Vol. 47. – № 12. – P. 4208–4222.
- 19 Абдихамитова, Д. К., Сегизбаева, К. М. Стратегическое лидерство и мотивация: как создать эффективную команду в горнодобывающем секторе // Вестник науки. – 2025. – Т. 1. – № 1 (82). – С. 8–15.
- 20 Choi, S., Miller, K. Organizational team formation: projects, structures, and transactive memory // Industrial and Corporate Change. – 2023. – Vol. 32. – № 5. – P. 1000–1022.

REFERENCES

- 1 Luchko, H. Y. Formuvannia vysokoproduktyvnykh proiektnykh komand [Formation of high-performance project teams]. // Biznes Inform. 2023. – № 9. – P. 249–254.

2 **Westover, J. H.** The Paradox of Collective Genius: Reconciling Individual Achievement with Collaborative Innovation. // Available at SSRN 5700362. – 2025.

3 **Jitpaiboon, T., Smith, S. M., Gu, Q.** Critical success factors affecting project performance: an analysis of tools, practices, and managerial support. // Project Management Journal. – 2019. – Vol. 50. – № 3. – P. 271–287.

4 **Moura, I., Dominguez, C., Varajão, J.** Information systems project teams: factors for high performance. // Team Performance Management: An International Journal. – 2019. – Vol. 25. – № 1–2. – P. 69–83.

5 **Stokes, S. L. Jr.** Building effective project teams. // Information Systems Management. – 1990. – Vol. 7. – № 3. – P. 38–45.

6 **Edmondson, A. C., Nembhard, I. M.** Product development and learning in project teams: the challenges are the benefits. // Journal of Product Innovation Management. – 2009. – Vol. 26. – № 2. – P. 123–138.

7 **Sundstrom, E., De Meuse, K. P., Futrell, D.** Work teams: applications and effectiveness. // American Psychologist. – 1990. – Vol. 45. – № 2. – P. 120.

8 **Thamhain, H. J., Wilemon, D. L.** Building high performing engineering project teams. // IEEE Transactions on Engineering Management. – 1987. – № 3. – P. 130–137.

9 **Moreno-Monsalve, N. A., de la Parra, J. P. N., Delgado-Ortiz, S. M.** Project Management with High-Performance Work Teams: Analysis of Generic Competencies that Influence Collective Performance. In: Handbook of Research on Project Management Strategies and Tools for Organizational Success. Hershey. – PA : IGI Global, 2020. – P. 1–18.

10 **Moieni-Aghaie, M., Davoudi, M., Barmayoon, M. H.** Multi-objective optimal planning of a residential energy hub based on multi-objective particle swarm optimization algorithm. // IET Generation, Transmission & Distribution. – 2023. – Vol. 17. – № 10. – P. 2435–2448.

11 **Pavlov, D., Yehontova, I.** Formation of effective leading project teams: a multi-objective approach. In: 6th International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL-6-2019). – Paris : Atlantis Press, 2020. – P. 84–90.

12 **Zihayat, M. et al.** Effective team formation in expert networks. – AMW, 2018.

13 **Fitzpatrick, E. L., Askin, R. G.** Forming effective worker teams with multi-functional skill requirements. // Computers & Industrial Engineering. – 2005. – Vol. 48. – № 3. – P. 593–608.

14 **Stavrou, G. et al.** Team formation: a systematic literature review. // International Journal of Business Science and Applied Management, 2023.

15 **Sushko, H., Kononenko, I.** Method of the IT project team creation based on maximizing its competencies // Bulletin of NTU «KhPI». Series: Strategic

Management, Portfolio, Program and Project Management. – 2021. – № 1(3). – P. 9–15.

16 **Zhang, L., Zhang, X.** Multi-objective team formation optimization for new product development // Computers & Industrial Engineering. – 2013. – Vol. 64. – № 3. – P. 804–811.

17 **Assavakamhaenghan, N. et al.** Quantifying effectiveness of team recommendation for collaborative software development // Automated Software Engineering. – 2022. – Vol. 29. – № 2. – P. 51.

18 **Wang, W. et al.** Toward efficient team formation for crowdsourcing in noncooperative social network // IEEE Transactions on Cybernetics. – 2016. – Vol. 47. – № 12. – P. 4208–4222.

19 **Abdikhamitova, D. K., Segizbayeva, K. M.** Strategicheskoe liderstvo i motivatsiya: kak sozdat' effektivnuyu komandu v gornodobyvayushchem sektore [Strategic leadership and motivation: how to create an effective team in the mining sector] // Vestnik Nauki. – 2025. – Vol. 1. – № 1(82). – P. 8–15.

20 **Choi, S., Miller, K.** Organizational team formation: projects, structures, and transactive memory // Industrial and Corporate Change. – 2023. – Vol. 32. – № 5. – P. 1000–1022.

Поступило в редакцию 03.12.25.

Поступило с исправлениями 22.05.26.

Принято в печать 03.08.26.

*А. А. Есдаулетов

Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті,
Қазақстан Республикасы, Астана қ.

03.12.25 ж. баспаға түсті.

22.05.26 ж. түзетулерімен түсті.

03.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

КОНСАЛТИНГТІК ҚЫЗМЕТТЕР САЛАСЫНДА ЖОҒАРЫ ТИІМДІ ЖОБАЛАУ КОМАНДАЛАРЫН ҚАЛЫПТАСТЫРУ ЖӘНЕ ДАМУ

Мақала консалтингтік қызметтер саласында жоғары тиімді жобалық командаларды қалыптастыру мен дамытудың заманауи тәсілдеріне шолу жасайды. Ғылыми жарияланымдарды талдау негізінде 2010–2024 жж. командалық тиімділіктің негізгі бағыттары жүйеленген: қатысушыларды стратегиялық іріктеу

(кәсіби құзыреттіліктер, *soft skills*, рөлдік тепе-теңдік), кәсіби және психологиялық үйлесімділікті модельдеу, командалық құзыреттіліктер мен үздіксіз оқыту тетіктерін дамыту, мотивация мен қатысуды басқару, сондай-ақ жоғары белгісіздік пен клиенттің өзгеретін талаптары жағдайында адаптивті көшбасшылық. Командалық динамика факторларына – коммуникация сапасына, сенімге, психологиялық қауіпсіздікке және кросс-функционалды, үлестірілген және гибриді жұмыс форматтарындағы әрекеттерді үйлестіруге ерекше назар аударылады. Консалтингтік жобалардың тұрақты нәтижелеріне құрылымдық (іріктеу, рөлдер, процестер), мінез-құлық (өзара әрекеттесу, жауапкершілік, рефлексия) және ұйымдастырушылық компоненттердің (мәдениет, цифрлық құралдар, орта) үйлесуі арқылы қол жеткізілетіні көрсетілген. Шолу қорытындысы бойынша құрылымдық, мінез-құлықтық және ұйымдастырушылық компоненттерді біріктіретін және консалтингтік ұйымдардың тәжірибесіне бағдарланған командалық тиімділіктің интеграцияланған моделі ұсынылды. Мақаланың қорытындылары HR стратегияларын әзірлеуде, жобалық басқаруды және кәсіби даму бағдарламаларын құруда, сондай-ақ бағалау жүйелерін құруда және консалтингте командалық өнімділікті жақсартуда қолданыла алады.

Кілтті сөздер: жобалау командасы, консалтингтік қызметтер, жоғары тиімді командалар, команда құру, командалық құзыреттілік, мотивация және қатысу, адаптивті көшбасшылық, жобаны басқару.

*A. A. Yesdauletov

L. N. Gumilyov Eurasian National University,
Republic of Kazakhstan, Astana.

Received 03.12.25.

Received in revised form 22.05.26.

Accepted for publication 03.08.26.

FORMATION AND DEVELOPMENT OF HIGHLY EFFECTIVE PROJECT TEAMS IN THE FIELD OF CONSULTING SERVICES

The article provides an overview of modern approaches to the formation and development of highly effective project teams in the field of consulting services. Based on the analysis of scientific published in

2010–2024, the main areas of team effectiveness were systematized: strategic selection of participants (professional competencies, soft skills, role balance), modeling of professional and psychological compatibility, mechanisms for the development and continuous training of team competencies, motivation and participation management, as well as adaptive leadership in an environment where client requirements often change and cross-functional, distributed and hybrid work formats, the importance of factors of team dynamics such as communication quality, trust, psychological safety and coordination of actions is emphasized. It is proven that the sustainable outcome of consulting projects is ensured through a combination of structural (selection, roles, processes), behavioral (interaction, responsibility, reflection) and organizational (culture, digital tools, environment) components. As a result of the review, an integrated team effectiveness model is proposed combining structural, behavioral, and organizational components, focused on the experience of consulting organizations. The results can be used in the development of HR strategies and configuration of project management, the creation of professional development programs and the improvement of systems for assessing and improving team performance in consulting.

Keywords: project team, consulting services, highly effective teams, team formation, team competence, motivation and engagement, adaptive leadership, project management.

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/248-266>

***D. D. Yessimova¹, Kutay Oktay², Mahmut Vural³,
Kurtuluş Tuncer⁴, B. N. Isabekov⁵**

¹L. N. Gumilyov Eurasian National University,
Republic of Kazakhstan, Astana;

^{2,4}Kastamonu University,
Türkiye, Kastamonu;

³Kyrgyz-Turkish Manas University,
Kyrgyzstan, Bishkek;

⁵K. I. Satbayev Kazakh National Research Technical University,
E. Turkebaev Institute of Project Management,
Republic of Kazakhstan, Almaty.

¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3824-875X>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0552-0913>

³ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8946-2540>

⁴ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5367-5509>

⁵ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9745-3756>

*e-mail: esimova1973@gmail.com

TÜRKIYE'S STRATEGIC TOURISM DEVELOPMENT: KEY IMPLICATIONS FOR KAZAKHSTAN'S PAVLODAR REGION

Tourist destinations, in their simplest sense, are recognized today as key contributors to regional development and to the diversification of economies in emerging countries. With the increased competition among destinations driven by digitalization, branding, and sustainability concerns, the role of national tourism policies in shaping destination performance has been reconsidered. It is possible to mention that, despite this renewed interest, a synthesis of how strategic development frameworks have transformed tourist destinations into vehicles for regional growth over a long period has not been adequately presented in the literature. The purpose of this study is to examine how such frameworks have been applied to tourist destinations in Türkiye by addressing (i) the conceptual evolution of tourist destinations, (ii) Türkiye's strategic profile as a tourist destination,

and (iii) Türkiye's national tourism policy through the twelve National Development Plans prepared between 1963 and 2028. In this research, document analysis technique, one of the qualitative analysis methods, was used and the obtained data were gathered from primary sources such as the National Development Plans, the sectoral objectives of the Twelfth Development Plan, the World Heritage, Creative Cities and Cittaslow designations, the national parks inventory, and the relevant peer-reviewed literature. It has been determined that the development of tourist destinations in Türkiye has followed a centrally planned direction over sixty years, with the focus moving from a post-war emphasis on infrastructure to more recent concerns regarding branding, sustainability, and digitalization. In this context, it is recommended that emerging tourism economies, including those of the Pavlodar region in Kazakhstan, consider Türkiye's regional planning experience rather than adopting its practices directly.

Keywords: Tourist destinations, Strategic development, Tourism policy, Türkiye, Regional development, Development plans.

Introduction

A significant transformation has been underway in the global tourism industry in an age where destinations compete through their natural and cultural assets, as well as through digital visibility, brand strength, and sustainability credentials. The tourist destination, as a concept, is defined as an amalgam of tourism products that offers an integrated experience to consumers [5]. From this definition, it is understood that the tourist destination is not regarded only as a geographical unit of tourism activity. It has also been recognized as an instrument of regional economic policy in countries where tourism is treated as an important means of development.

In this context, the relationship between national strategic development frameworks and destination performance has become a question of practical importance for tourism authorities, planning bodies, and regional administrations. Türkiye, with its long-standing role as one of the leading tourist destinations in the world, offers a suitable case for the examination of this relationship. With the beginning of the Planned Period in 1963, an economic approach in which the public and private sectors were handled together was introduced in Türkiye. Since that time, twelve Development Plans have been prepared in order to direct the country's growth in different sectors, including tourism. With the Twelfth Development Plan (2024–2028), the target of placing Türkiye among the top three countries of the world in tourism revenues by 2053 has been set. For the

achievement of this target, it is thought that the bringing together of destination assets, policy instruments, and regional capacities is necessary.

It is possible to mention that Türkiye's tourism sector has been examined in the literature from different angles, including destination marketing [1], heritage tourism positioning [2] destination branding [3], strategic SWOT positioning, and policy analysis at the level of individual development plans [4]). On the other hand, a synthesis that connects the conceptual examination of tourist destinations with the long-term course of Türkiye's strategic planning has received limited attention. Such a synthesis would also be useful in drawing practical lessons for emerging tourism economies in the surrounding region. Concerning this, the present study has been designed to address such a gap.

The purpose of this study is to examine the strategic development of tourist destinations through the case of Türkiye, with reference to (i) the conceptual evolution of the tourist destination, (ii) the strategic profile of Türkiye as a destination, and (iii) the course of Türkiye's national tourism policy as it has been formed within its successive Development Plans. It is aimed to derive a set of policy-relevant observations applicable to other emerging tourism economies. Particular attention is given to the situation of the Pavlodar region of Kazakhstan, where comparable destination development efforts have recently been initiated.

The Pavlodar Region in Kazakhstan is among the regions where the tourism economy is in a developing stage. The Bayanaul National Park, which was established in 1985, is one of the earliest protected areas of the country. Both Kazakhstan and Türkiye have been shaped by a centralized planning tradition, and tourism has, in both contexts, been used as a tool of regional diversification. In Türkiye, tourism policies gained an institutional character with the establishment of the State Planning Organization in 1960 and the beginning of the planned development period in 1963 [4]. In this context, the Türkiye experience has been handled in the present study as a comparative reference for the Pavlodar case. The aim is to draw transferable strategic lessons rather than to imitate the Turkish model.

Tourism destinations: a conceptual examination

As a concept, a tourist destination is defined as the place to which a traveller temporarily moves and within which the touristic product is consumed [5]. Mengü [14], on the other hand, expressed the destination as the place where all touristic products and services are offered to tourists during temporary travels within the definition of tourism. Cerdá-Mansilla et al. [7] approach the destination not as a simple geographic entity, but as a system consisting of many interconnected parts within a holistic framework. From these definitions, it is understood that the tourist destination is not regarded only as a geographic point. It has also been

considered as a structure formed through the relations between supply, demand and stakeholder activity.

It is possible to mention that the demand structure within the tourism sector has been characterized by elasticity and by sensitivity to the tourist's perception [7]. Concerning this, promotional activities that influence consumer preferences may lead to increased visitor flows to a particular destination [8]. For demand to be attracted in a sustainable way, the tourist destination must contain elements that ensure and increase the tourist's satisfaction during the trip. These elements have been listed as accessibility, price, planned tours and activities, facilities offered, image, human resources, attraction centres, and supporting services [8].

Such complexity in the structure of destinations carries implications for destination management. Çakar [6] has indicated that the successful implementation of any tourist activity depends largely on a well-established stakeholder structure, which should be considered a fundamental element within the tourist destination system [6]. In this context, destinations should focus on sustainable destination issues in order to provide a competitive advantage appropriate to the conjuncture [9]. It has been understood that destination management and marketing constitutes an important factor for sustainable tourism activities [8], and that destination management organizations are expected to develop dynamic capabilities in order to achieve their own goals [10].

Another dimension of the destination concept has been brought forward through branding studies. It is important to provide a brand advantage to the destination in order to promote it and make it marketable. Destination branding has been described as a process that aims to promote the uniqueness of a tourist destination [3]. In this respect, it is possible to mention that destination branding connects destination uniqueness with international competitiveness.

With the rise of information and communication technologies, the conceptualization of destinations has shifted toward smart and technology-mediated forms. Developments in information and communication technologies have changed the traditional framework of tourism development and have brought a different feature to destinations [11]. Smart destinations have developed from the concept of smart cities, with which they share common elements and goals such as better governance within the region and a higher quality of life for residents. Such destinations use advanced technologies in the infrastructure of a geographical area in order to improve the urban experience. Their defining features have been listed as technology and digitalization, sustainability, accessibility, destination management, cultural heritage and creativity [7].

When these conceptual developments are considered as a whole, it is seen that the destination has moved from a traditional, supply-centred geographical

understanding toward a systemic and smart formulation. In this new understanding, digital and physical components are treated together, the cooperation of public, private and consumer parties is taken as a norm, and participatory governance is considered necessary. In other words, the strategic development of a country's destinations cannot be considered only in terms of its natural and cultural assets. It must also be addressed as the planned coordination of policy, technology, branding and stakeholder participation.

Türkiye as a tourist destination: strategic profile

Türkiye is located at the intersection of the European and Asian continents, and thanks to its unique geographical position, it functions as a bridge between these two continents. The country is a large peninsula geographically surrounded by seas on three sides and, having four seasons, is considered suitable for many types of tourism. In addition, many ancient civilizations such as the Ionian, Phrygian, Lydian and Hittite settled in Anatolian lands and left behind ruins that continue to create attractive historical areas for tourists [12]. Concerning this, Türkiye is a tourist destination not only regionally but also nationally, with different natural and cultural beauties in each region - a condition that requires specific tourism planning for each region [13].

It has been determined in studies on Türkiye's destination marketing that the country generally operates with a central structure, and the relative weakness of destination marketing management has been identified as an important deficiency of the Turkish tourism sector [14]. Özdemir and Demirel [15] have stated that Türkiye's rich cultural and natural beauties, the simultaneous availability of all four seasons, the geographical location and the young population stand as strengths in terms of tourism, while the rapid development of world tourism, ease of accessibility and the relative price advantage compared to European competitors have been identified as opportunities. Although Türkiye is progressing mostly with coastal tourism or 3S (sea, sun, sand) tourism, it also has destinations that allow alternative tourism types [15].

In this context, culture and heritage have been considered important opportunities for the development of a positive destination image. Heritage tourism can help destinations create a more positive image, and the interest of destinations in promoting their heritage and historical sites to visitors has increased over time [2]. UNESCO legally protects areas or landmarks of cultural, historical, scientific or other importance through an international agreement and designates these areas as World Heritage Sites in accordance with various criteria. Being on the heritage list makes the destination both recognized and distinctive, and the visibility of the areas designated as World Heritage continues to increase. Türkiye, at present, has twenty-one sites on the World Heritage List distributed across its different regions, ranging from Göreme National Park and the Rock Sites of Cappadocia to the Wooden Hypostyle Mosques of Medieval Anatolia.

The Creative Cities Network represents a complementary form of international recognition for tourist destinations. The UNESCO Creative Cities Network is a programme launched in 2004 to promote cooperation between cities that recognize culture and creativity as strategic drivers of sustainable urban development. Being included in the network makes the destination both recognized and differentiated. In this context, Türkiye has eight cities participating in the network across different categories, including music (Şanlıurfa, Kırşehir), crafts and folk art (Bursa, Kütahya), gastronomy (Afyonkarahisar, Hatay, Gaziantep) and design (İstanbul).

The Cittaslow network, founded in Italy in October 1999 in Chianti, Tuscany, presents a third recognition track. Türkiye is the third country in the world with the largest number of cities included in the Cittaslow network, with twenty-five cities currently participating. Being a Cittaslow, in addition to being on the World Heritage List and in the Creative City network, has been considered as another form of differentiating recognition that allows a destination to communicate a distinctive identity.

Beyond these international recognition tracks, Türkiye has natural assets that constitute the basis of nature-oriented destination development. In order to prevent the deterioration of the natural texture and to keep the region under control, historical and natural areas began to be determined through legal regulation in 1956 and are declared as «national parks». At present, forty-nine national parks have been listed as the best examples of Türkiye's natural beauties, distributed across provinces ranging from Yozgat to Afyonkarahisar–Denizli, and including such well-known sites as Uludağ, Köprülü Kanyon, Nemrut Dağı and Küre Dağları.

When this profile is examined, it is seen that Türkiye carries the asset base of a major tourist destination across multiple registers - heritage, creative urbanism, slow-city positioning and natural conservation. In this respect, the question is no longer whether Türkiye possesses the resources of a competitive destination, but whether the strategic-planning architecture under which these resources are coordinated produces the destination performance that is targeted.

Tourism policy and strategy in Türkiye: from the planned period to 2028

Politics, in its institutional sense, is the whole of the principles by which the activities of the state are regulated and realized in terms of purpose, method and content, and countries pursue the development of the country and its citizens through the policies they adopt in political and economic terms. Development, on the other hand, is a method for states to change the economic and sociocultural structure, with the increase in production and per capita national income standing as one of its principal expressions [17]. Concerning this, strategies are selected in line with policy and development goals, and plans are constructed in line with these strategies,

with the strategy outlining the general approach to achieve the set goals and the plan covering detailed actions for effective implementation.

National development plans have been designed to increase the common benefit of society. With the development of mass tourism, tourism planning has become a field of expertise and has developed its own technique by making use of the general planning methodology. It has been observed that the policy-making process in developing countries tends to be centralized [18] and in Türkiye, the central government has functioned as the sole decision-making authority in future planning. Without taking into account local conditions, central plans that include the tourism sector – a sector that requires operational decisions from day to day and from season to season – may be inadequate to meet basic needs [18]. It is possible to mention that the central planning approach to the development and management of tourism may be insufficient for a large country like Türkiye to meet the basic needs of many unique tourist destinations in different regions. In this context, regional planning has been considered the link between national and local development planning and has been described as having a more spatial dimension than national planning. In general, a regional planning approach is required for the integration of tourism into national development in Türkiye [18].

Community participation forms another dimension of tourism planning that has been emphasized in the literature. Community participation leads to positive attitudes towards tourism, and to ensure community support, community participation should be encouraged during the planning phase; having social support for tourism can have positive effects for the tourism industry and will also help achieve guest satisfaction [16].

The planned period in Türkiye started in 1963. Twelve Development Plans have been prepared, each of which is a written document that enables the state to determine its forward-looking five-year goals, strategies and sectoral priorities across every field from the economy and health to trade and tourism, with the most recent plan covering the years 2024–2028. With the Development Plans, it has been aimed to carry out the development of the country in a planned manner and to increase competitiveness and efficiency in every field [4]. When the chronological succession of plans is examined, the following sequence is observed:

1st Development Plan (1963–1967): Initiation of the planned period in Türkiye, with infrastructure-oriented priorities forming the basis of subsequent tourism considerations.

2nd Development Plan (1968–1972): Continuation of the foundational planning framework, with tourism positioned among the developing service sectors.

3rd Development Plan (1973–1977): Consolidation of sectoral planning under a maturing state-planning tradition.

4th Development Plan (1979–1983): Continued sectoral expansion within a difficult macroeconomic period.

5th Development Plan (1985–1989): Period of accelerated tourism investment under broader economic liberalization, with the tourism sector recognized as a strategic growth area.

6th Development Plan (1990–1994): Continued emphasis on tourism-led development and on capacity expansion.

7th Development Plan (1996–2000): Refinement of tourism policy instruments and increasing concern with quality.

8th Development Plan (2001–2005): Continuation of sectoral planning under structural economic reform.

9th Development Plan (2007–2013): Strategic alignment of sectoral planning with European integration considerations.

10th Development Plan (2014–2018): Increased emphasis on the quality and diversification of tourism activities.

11th Development Plan (2019–2023): Sectoral consolidation, branding concerns and competitiveness orientation.

12th Development Plan (2024–2028): Repositioning of tourism around long-horizon targets, brand identity, qualified tourism activities and digitalization.

Considering the quantitative targets of Türkiye's 12th Development Plan (2024–2028):

Target revenue (by 2028): \$100 billion.

Number of tourists (by 2028): 82.3 million.

Average expenditure per tourist: \$1,215.

Calculating the tourism multiplier effect (Macroeconomic Analysis):

The classical tourism expenditure multiplier is used to assess the impact of tourism expenditure on GDP and employment. (Tourism Income Multiplier – TIM):

$$TIM = \frac{1}{1 - c \cdot (1 - t) + m}$$

Linear form: $TIM = 1 / (1 - c \cdot (1 - t) + m)$

Where:

c – is the marginal propensity to consume (MPC, for Türkiye ≈ 0.72);

t – is the tax/contribution rate (≈ 0.20);

m – is the marginal propensity to import (MPI, ≈ 0.25).

Calculation example:

$$TIM = \frac{1}{1 - 0.72 \cdot (1 - 0.20) + 0.25} = \frac{1}{1 - 0.576 + 0.25} = \frac{1}{0.674} \approx 1.48$$

Linear form: $TIM = 1 / (1 - 0.72 \cdot (1 - 0.20) + 0.25) = 1 / (1 - 0.576 + 0.25) = 1 / 0.674 \approx 1.48$

Every \$1 of direct revenue from export tourism services in Türkiye generates approximately \$1.48 of total (direct and indirect) growth in the gross regional product through related industries (catering, transport, agriculture, handicrafts).

In the Twelfth Development Plan, Türkiye's target for the tourism sector has been determined as being among the top three countries in the world in tourism revenues by 2053. In addition, it has been aimed to become a unique brand with innovative service delivery while preserving tourism values. It is planned to achieve this goal by diversifying tourism, spreading it over twelve months and across the entire country, and focusing on qualified tourism activities for the upper-income group. Concerning this, the sectoral targets articulated for the period 2024–2028 include the increase of tourism income towards USD 100 billion, the increase of the number of visitors towards 82.3 million, and the increase of the average spend per visitor towards USD 1,215.

Tourism action plans are made on a provincial basis in line with the Development Plans, with the aim of connecting the centrally framed strategy to regional destination realities. The literature on the regional impact of tourism in Türkiye has consistently emphasized that exports need to be increased in underdeveloped and developing countries in order to achieve economic development, and tourism can provide the foreign exchange input needed for such development [20]. Concerning this, the impact of tourism on regional development has been examined through the contributions of foreign currency inflow to non-exportable touristic values, of state tax revenues and the income of all goods and service providers, and of the employment-increasing feature of the sector [12]. It has been understood that tourism contributes to regional development by ensuring that all resources belonging to the region are used efficiently to eliminate the differences between regions of a country [13].

Materials and methods

In this research, document analysis technique, one of the qualitative analysis methods, was used and the obtained data were analyzed through thematic structuring. Document analysis is a qualitative technique that systematically examines written texts, visual materials and institutional discourses in order to identify recurrent concepts, events and thematic patterns.

The data for this study consist of (i) Türkiye's twelve National Development Plans (1963–2028) and the Twelfth Development Plan's sectoral tourism targets, accessed through the official portal of the Presidency of the Republic of Türkiye, Strategy and Budget Office; (ii) the UNESCO World Heritage List and Creative Cities Network records for Türkiye; (iii) the Cittaslow network membership records for Türkiye; and (iv) the national park inventory maintained by the Ministry of Agriculture and Forestry of the Republic of Türkiye. In addition, peer-reviewed studies on Türkiye's tourism policy, destination marketing and regional tourism development have been examined in order to support the thematic structuring.

The analytical procedure has been carried out in three steps. The first step was the extraction of policy-relevant statements from each data source. The second step was the thematic clustering of the extracted statements under three categories. These categories were determined as destination assets, strategic planning structure, and policy targets. The third step was the synthesis of the clustered themes through cross-checking with the academic literature on Türkiye's tourism sector. As the study is conceptual and based on publicly available official documents and published academic sources, no ethics-committee procedure was required.

Results and discussion

When the materials examined above are considered as a whole, it is seen that Türkiye's destination development course carries three observable characteristics.

The first finding concerns the gap between assets and coordination. It has been determined that Türkiye possesses a wide asset base of internationally recognized destinations. These assets consist of twenty-one World Heritage Sites, eight UNESCO Creative Cities, twenty-five Cittaslow members and forty-nine national parks. On the other hand, the literature on the country's destination marketing has emphasized that the central structure of destination governance, combined with the relative weakness of destination marketing organizations, has constrained the conversion of this asset richness into competitive destination performance [1;15]. Concerning this, it is possible to mention that the strategic development of tourist destinations cannot be considered only as a question of asset accumulation. It also requires a well-functioning governance structure.

To synthesize the asset base referred to above, Table 1 displays an inventory of Türkiye's internationally recognized tourism assets across four major categories.

Table 1 – Türkiye's Internationally Recognized Tourism Asset Base by Category

Asset Category	Count	Recognition Type	Examples
UNESCO World Heritage Sites	21	International cultural/natural recognition	Cappadocia & Göreme, Hat-tusha, Ephesus, Göbekli Tepe
UNESCO Creative Cities	8	Network-based cultural recognition	İstanbul (Design), Gaziantep (Gastronomy), Kütahya (Crafts)
Cittaslow members	25	Slow-living urban network	Seferihisar (founding, 2009), Akyaka, Gökçeada, Vize
National Parks	49	National-level protected area	Köprülü Kanyon, Munzur Vadisi, Mount Nemrut, Olympus

Note – Counts compiled from the inventories referred to in the conceptual examination of this study; examples are illustrative and non-exhaustive.

The second finding concerns the long-term shift in policy emphasis. When the twelve Development Plans are examined in chronological order, it has been observed that the earlier plans emphasized infrastructural priorities and the building of a planning framework. The more recent plans, particularly the Tenth, Eleventh and Twelfth, have shifted emphasis toward branding, diversification, qualified tourism, sustainability and digitalization. This direction of change is consistent with the international literature on how mature tourism economies move from a traditional supply-centred approach toward systemic and smart destination models [7]. It has been understood that Türkiye's strategic planning record has reflected this direction at the level of stated targets. On the other hand, the operational coordination between the central plans and regional destination management remains a recognized constraint [18].

The chronological direction of this policy shift can be observed in Table 2, which groups the twelve Development Plans into three strategic phases.

Table 2 – Three Strategic Phases in Türkiye's Tourism Policy across the Twelve Development Plans (1963–2028)

Phase	Plans	Period	Dominant Strategic Theme
Foundation	1st–4th	1963–1983	Establishment of the state-planning framework; tourism positioned as a developing service sector; basic infrastructural priorities
Expansion	5th–8th	1985–2005	Recognition of tourism as a strategic growth area; accelerated investment and capacity expansion; introduction of quality concerns
Strategic re-positioning	9th–12th	2007–2028	Alignment with European integration considerations; long-horizon targets; brand identity; qualified tourism; sustainability and digitalization

Note – Phase boundaries are interpretive; individual plans contain transitional features.

The third finding concerns regional implications. The literature has emphasized that a regional planning approach is required for the integration of tourism into national development in Türkiye [18]. The contribution of tourism to regional development, on the other hand, has been documented in different Turkish regional cases [7; 12; 13]. In this context, the tourism action plans that are made on a provincial basis in line with the National Development Plans have

been considered as one of the principal instruments through which the centrally framed strategy is connected to regional realities. On the other hand, the same literature also indicates that this connection has not always functioned as expected.

When these findings are considered together, it is possible to mention that Türkiye's experience offers a case in which a strong asset base, a continuous planning tradition and a changing policy emphasis appear together. On the other hand, the recurring difficulty of coordinating central plans with regional destination realities has also been observed in the same case. In the present study, this difficulty has been seen as the central constraint in Türkiye's destination development.

Consider Bayanaul National Park: a key recreational cluster in the Pavlodar region.

Problem: Pronounced seasonality (2-2.5 months in the summer) and low average receipts (primarily domestic weekend tourism).

Application of Turkish experience: In Türkiye, the 9th-12th Development Plans transitioned from a narrow-season 3S tourism (Sea, Sun, and Sand) to year-round models (ecotourism, ethnotourism, wellness, and winter tourism).

We propose a calculation of the revenue growth potential for the Pavlodar region with the implementation of the Turkish branding and clustering model.

Let the current tourist flow to Bayanaul State National Park be N_0 people per year, with an average expenditure of E_0 (tenge).

Implementation of Turkish practices (creation of a DMO - Regional Destination Management Organization, branding, digital infrastructure) allows us to calculate the projected direct economic effect ΔY :

$$\Delta Y = N_0 \cdot ((1 + g_N) \cdot E_0 \cdot (1 + g_E) - E_0)$$

$$\text{Linear form: } \Delta Y = N_0 \cdot (1 + g_N) \cdot E_0 \cdot (1 + g_E) - N_0 \cdot E_0$$

Where:

g_N – is the target increase in tourist flow due to interregional and international promotion (forecast: +15...20%);

g_E – is the increase in average tourist spending due to service diversification (eco-trails, ethno-villages, winter activities) (forecast: +25...30%).

If we assume a baseline tourist flow to the Bayanaul district of 100,000 people per year with an average expenditure of 25,000 tenge per person, then direct income amounts to 2.5 billion tenge. Applying the Turkish experience of diversifying services ($g_E = +25\%$) and expanding the season ($g_N = +15\%$) will increase direct revenue to:

$$Y_1 = 100\,000 \cdot (1 + 0,15) \cdot 25\,000 \cdot (1 + 0,25) = 115\,000 \cdot 31\,250 \\ = 3,593\,750\,000 \text{ теңге.}$$

$$\text{Linear form: } Y_1 = 100,000 \cdot (1 + 0.15) \cdot 25,000 \cdot (1 + 0.25) = 115,000 \cdot 31,250 \\ = 3,593,750,000 \text{ tenge}$$

The increase in direct income will amount to +1.09 billion tenge (+43.7 %), and taking into account the regional multiplier ($TIM \approx 1.35$ for the regions of Kazakhstan), the total economic effect for the economy of the Pavlodar region will reach ~1.47 billion tenge of additional revenues to the GRP.

Economic Evaluation and Transferability to the Pavlodar Region:

The 60-year Turkish experience demonstrates that long-term strategic planning generates significant macroeconomic benefits through the tourism multiplier effect ($TIM \approx 1.48$). For an industrial region like Pavlodar (Kazakhstan), tourism development - primarily centered around Bayanaul National Park - presents a strategic path toward regional economic diversification.

Currently, the tourism sector in Pavlodar faces challenges of high seasonality and limited average spending per visitor. Applying Türkiye's policy instruments (evidenced in the 10th–12th Development Plans) allows for a shift from passive resource usage to active destination yield management. Quantitative projections show that implementing a structured Regional Destination Management Organization (DMO) in Pavlodar, alongside product diversification (all-season eco-tourism and cultural heritage routes), could increase average visitor spending by 25–30 % and extend the operational season, yielding an estimated 40 % + increase in direct tourism revenues for the local economy.

Conclusions

When the strategic development of tourist destinations in Türkiye is examined, it has been observed that it is based on policies such as long-term planned development, the diversification of recognized destination assets through World Heritage Sites, Creative Cities, Cittaslow membership and national parks, and a changing emphasis from infrastructure toward branding, sustainability and digitalization. From this, it is understood that the question regarding destinations in Türkiye is not whether the assets are sufficient. The assets are sufficient. The question is whether the strategic planning structure under which these assets are coordinated produces the targeted destination performance.

At this point, some suggestions can be made that can be recommended for inquiries regarding the strategic development of tourist destinations in emerging tourism economies and, in particular, the Pavlodar region of Kazakhstan. The scope of strategic destination development should point to a system in which national-level planning is complemented by regional-level destination management

organizations that have branding, digitalization and stakeholder coordination capacities. It is important that all parties, especially central planning authorities, regional administrations, destination management organizations and the local communities of host territories, act in harmony in line with a shared destination vision, in order for asset richness to be converted into competitive destination performance. It is recommended to ensure the active participation of regional administrations and local communities in plan formulation, while maintaining the long-term coherence that the centrally framed planning tradition provides. In addition, in this system, it is thought that it is necessary to place all kinds of mechanisms including digital destination platforms, sustainability indicators, brand-monitoring frameworks and community-participation channels, based on a certain vision that connects asset endowment, strategic intent and regional capacity.

When the recommendations articulated above are considered for the Pavlodar context, three implications can be drawn. The first concerns assets: the natural base of the region, including the Bayanaul National Park and the lake systems of the steppe, has to be brought together within a coordinated destination management framework rather than being approached as a collection of separate attractions. A second implication relates to governance: Pavlodar's centrally directed planning tradition may be channeled through a regional destination management organization charged with branding, digitalization and stakeholder coordination. The third concerns positioning: the diversification of the regional economy beyond its industrial profile would benefit from a long-term strategic frame, in line with the trajectory observed in the more recent Development Plans of Türkiye [7].

The findings of the present study open several directions for further research. It can be offered to those who are interested in this subject to conduct comparative studies between Türkiye and emerging tourism economies in Central Asia, including Kazakhstan and the Kyrgyz Republic, in order to test the transferability of specific planning instruments. A future study may also examine the role of digital destination platforms in connecting the centrally framed strategy with regional destination management. In addition, longitudinal studies that follow the implementation gap between the targets of successive Development Plans and the actual performance of selected destinations would contribute to the understanding of where the gap between assets and coordination becomes most visible. It is expected that such studies would contribute to the relevant literature by clarifying the conditions under which strategic development frameworks produce the targeted destination outcomes.

REFERENCES

- 1 **Alvarez, M. D.** Marketing of TÜRKİYE as a tourism destination / M. D. Alvarez // *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*. – 2010. – Vol. 21. – № 1. – P. 123–138. – <https://doi.org/10.1080/13032917.2010.9687094>
- 2 **Alvarez, M. D., Korzay, M.** TÜRKİYE as a heritage tourism destination: The role of knowledge / M. D. Alvarez, M. Korzay // *Journal of Hospitality Marketing and Management*. – 2011. – Vol. 20. – № 3–4. – P. 425–440. – <https://doi.org/10.1080/19368623.2011.539352>
- 3 **Aziz, N., Kefallonitis, E., Friedman, B. A.** TÜRKİYE as a destination brand: Perceptions of United States visitors / N. Aziz, E. Kefallonitis, B. A. Friedman // *American International Journal of Contemporary Research*. – 2012. – Vol. 2. – № 9. – P. 211–221. [Electronic resource]. – http://www.aijcrnet.com/journals/Vol_2_No_9_September_2012/23.pdf.
- 4 **Batuhan, T.** On Birinci Kalkınma Planında turizm politikaları / T. Batuhan // *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*. – 2020. – Vol. 4. – № 2. – P. 77–84. – <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1364404>
- 5 **Buhalis, D.** Marketing the competitive destination of the future / D. Buhalis // *Tourism Management*. – 2000. – Vol. 21. – № 1. – P. 97–116. – [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- 6 **Çakar, K.** Critical success factors for tourist destination governance in times of crisis: A case study of Antalya, TÜRKİYE / K. Çakar // *Journal of Travel & Tourism Marketing*. – 2018. – Vol. 35. – № 6. – P. 786–802. – <https://doi.org/10.1080/10548408.2017.1421495>
- 7 **Cerdá-Mansilla, E., Tussyadiah, I., Campo, S., Rubio, N.** Smart destinations: A holistic view from researchers and managers to tourists and locals / E. Cerdá-Mansilla, I. Tussyadiah, S. Campo, N. Rubio // *Tourism Management Perspectives*. – 2024. – Vol. 51. – Art. 101223. – <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101223>
- 8 **Demirbaş, Ş., Bayram, M.** Destinasyon yönetimi ve pazarlaması araştırmaları üzerine sistematik literatür incelemesi / Ş. Demirbaş, M. Bayram // *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism, Recreation and Sports Sciences*. – 2022. – Vol. 5, № 2. – P. 223–241. – <https://doi.org/10.53353/atrss.1099248>
- 9 **Dinç, Y., Kömür, T., İlban, M. O.** Sürdürülebilir destinasyon yönetimi için bir model önerisi: Ayvalık örneği / Y. Dinç, T. Kömür, M. O. İlban // *OPUS – Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. – 2021. – Vol. 17. – № 37. – P. 4376–4399. – <https://doi.org/10.26466/opus.896321>

- 10 **Font, X., Torres-Delgado, A., Crabolu, G., Palomo Martinez, J., Kantanbacher, J., Miller, G.** The impact of sustainable tourism indicators on destination competitiveness: The European Tourism Indicator System / X. Font, A. Torres-Delgado, G. Crabolu, J. Palomo Martinez, J. Kantanbacher, G. Miller // *Journal of Sustainable Tourism*. – 2021. – Vol. 31. – № 7. – P. 1608–1630. – <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1910281>
- 11 **Güven, B., Aydın, Ş.** Türkiye’de en çok turist çeken 10 turizm destinasyonunun destinasyon tanıtımında kullanılan web sitelerinin incelenmesi / B. Güven, Ş. Aydın // *Journal of Tourism Research Institute*. – 2022. – Vol. 3. – № 1. – P. 49–58. – <https://doi.org/10.56161/jtri.1077598>
- 12 **Kavaklı, E., Karakaş, A.** Turizmin bölgesel kalkınmaya etkisi üzerine bir inceleme / E. Kavaklı, A. Karakaş // *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. – 2022. – Vol. 13. – № 25. – P. 37–50. – <https://doi.org/10.47129/bartiniibf.1062961>
- 13 **Kızıldemir, Ö., Saruşık, M.** Turist harcamalarının bölgesel kalkınmaya ekonomik etkileri: Adana örneği / Ö. Kızıldemir, M. Saruşık // *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. – 2018. – Vol. 6. – № 2. – P. 128–142. – <https://doi.org/10.21325/jotags.2018.204>
- 14 **Mengü, C.** Turizmde destinasyon yönetimi / C. Mengü // *Social Sciences Studies Journal*. – 2017. – Vol. 3, № 12. – P. 2137–2149. – <https://doi.org/10.26449/sss.246>
- 15 **Özdemir, Y., Demirel, T.** Prioritization of tourism strategies in TÜRKİYE using a SWOT-AHP analysis / Y. Özdemir, T. Demirel // *International Journal of Business and Industrial Marketing*. – 2018. – Vol. 3, № 2. – P. 34–45. [Electronic resource]. – https://www.researchgate.net/publication/339435083_Prioritization_of_Tourism_Strategies_in_TURKIYE_Using_a_SWOT-AHP_Analysis
- 16 **Reindrawati, D. Y.** Challenges of community participation in tourism planning in developing countries / D. Y. Reindrawati // *Cogent Social Sciences*. – 2023. – Vol. 9, № 1. – Art. 2164240. – <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2164240>
- 17 **Savaş, V.** Kalkınma ekonomisi / V. Savaş. – 2. baskı. – İstanbul : İTİA Nihad Sayer Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, 1979. – 430 p. [Electronic resource]. – <https://kasif.mkutup.gov.tr/OPAC/Details/458509>
- 18 **Tosun, C., Timothy, D. J.** Shortcomings in planning approaches to tourism development in developing countries: The case of TÜRKİYE / C. Tosun, D. J. Timothy // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. – 2001. – Vol. 13, № 7. – P. 352–359. – <https://doi.org/10.1108/09596110110403910>
- 19 **Yaşar, İ., Çetinkaya, Ç.** Turizmde popüler ülkelerin turizm politikaları ve Türkiye ile karşılaştırmalı analizi / İ. Yaşar, Ç. Çetinkaya // *Uluslararası Anadolu*

Sosyal Bilimler Dergisi. – 2022. – Vol. 6, № 3. – P. 1018–1036. [Electronic resource]. – <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2513470>

20 Yüksel, F., Bramwell, B., Yüksel, A. Centralized and decentralized tourism governance in TÜRKİYE / F. Yüksel, B. Bramwell, A. Yüksel // Annals of Tourism Research. – 2005. – Vol. 32, № 4. – P. 859–886. – <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.09.003>

Received 07.07.26.

Received in revised form 17.08.26.

Accepted for publication 26.08.26.

*Д. Д. Есимова¹, Кутай Октай², Махмут Вурал³,

Куртулуш Тунцер⁴, Б. Н. Исабеков⁵

¹Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті,
Қазақстан Республикасы, Астана қ.

^{2,4}Кастамону университеті,
Түркия Республикасы, Кастамону қ.

³Қырғыз-Түрік Манас университеті,
Қырғызстан Республикасы, Бішкек қ.

⁵Қ. И. Сәтбаев атындағы Қазақ ұлттық техникалық зерттеу университеті,
Е. Түркебаев атындағы жобаларды басқару институты,
Қазақстан Республикасы, Алматы қ.

07.07.26 ж. баспаға түсті.

17.08.26 ж. түзетулерімен түсті.

26.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

ТУРИЗМДІ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ДАМУ: ТҮРКИЯНЫҢ ПАВЛОДАР ОБЛЫСЫНА АРНАЛҒАН ТӘЖІРИБЕСІ

Туризм бағыттары, қарапайым мағынасында, бүгінде аймақтық дамуға және дамушы елдердегі экономиканы әртараптандыруға негізгі үлес қосатындар ретінде танылған. Цифрландыру, брендинг және тұрақтылық мәселелеріне байланысты бағыттар арасындағы бәсекелестіктің артуымен, ұлттық туризм саясатының бағыттар өнімділігін қалыптастырудағы рөлі қайта қарастырылды. Осы жаңа қызығушылыққа қарамастан, стратегиялық даму құрылымдарының туристік бағыттарды ұзақ уақыт бойы аймақтық өсу құралдарына қалай айналдырғаны туралы синтез әдебиетте жеткілікті түрде көрсетілмегенін айтуға болады. Бұл зерттеудің мақсаты – туристік

бағыттардың тұжырымдамалық эволюциясын, Түркияның туристік бағыт ретіндегі стратегиялық бейінін және 1963 және 2028 жылдар аралығында дайындалған он екі Ұлттық даму жоспары арқылы Түркияның ұлттық туризм саясатын қарастыру арқылы Түркиядағы туристік бағыттарға осындай құрылымдардың қалай қолданылғанын зерттеу. Бұл зерттеуде сапалық талдау әдістерінің бірі болып табылатын құжаттарды талдау әдісі қолданылды және алынған деректер Ұлттық даму жоспарлары, Он екінші даму жоспарының салалық мақсаттары, Дүниежүзілік мұра, Шығармашылық қалалар мен Циттаслоу белгілері, ұлттық саябақтар тізімдемесі және тиісті сараптамалық әдебиеттер сияқты бастапқы көздерден жиналды. Түркиядағы туристік бағыттардың дамуы алпыс жыл ішінде орталықтандырылған жоспарланған бағытты ұстанғаны, соғыстан кейінгі инфрақұрылымға баса назар аударудан брендингке, тұрақтылыққа және цифрландыруға қатысты соңғы мәселелерге назар аударғаны анықталды. Осыған байланысты, Қазақстанның Павлодар облысын қоса алғанда, дамып келе жатқан туризм экономикаларына Түркияның тәжірибелерін тікелей қабылдаудың орнына, оның аймақтық жоспарлау тәжірибесін ескеру ұсынылады.

Кілтті сөздер: Туристік бағыттар, Стратегиялық даму, Туризм саясаты, Түркия, Аймақтық даму, Даму жоспарлары.

*Д. Д. Есимова¹, Кутай Октай², Махмут Вурал³,

Куртулуш Тунцер⁴, Б. Н. Исабеков⁵

¹Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева,
Республика Казахстан, г. Астана;

^{2,4}Университет Кастамону,
Турция, г. Кастамону;

³Кыргызско-Турецкий университет Манаса,
Республика Кыргызстан, г. Бишкек;

⁵Казахский Национальный технический исследовательский
университет имен К. И. Сатбаева, Институт управления
проектами имени Е. Туркебаева,
Республика Казахстан, г. Алматы.

Поступило в редакцию 07.07.26.

Поступило с исправлениями 17.08.26.

Принято в печать 26.08.26.

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА: ОПЫТ ТУРЦИИ
ДЛЯ ПАВЛОДАРСКОЙ ОБЛАСТИ КАЗАХСТАНА**

Туристические направления в самом простом смысле сегодня признаются ключевыми факторами регионального развития и диверсификации экономики развивающихся стран. В условиях усиления конкуренции между туристическими направлениями, обусловленной цифровизацией, брендингом и вопросами устойчивого развития, роль национальной туристической политики в формировании эффективности туристических направлений была пересмотрена. Следует отметить, что, несмотря на этот возросший интерес, в литературе недостаточно полно представлен синтез того, как стратегические рамки развития превратили туристические направления в инструменты регионального роста на протяжении длительного периода. Цель данного исследования – изучить, как подобные концепции применялись к туристическим направлениям в Турции, рассматривая (i) концептуальную эволюцию туристических направлений, (ii) стратегический профиль Турции как туристического направления и (iii) национальную туристическую политику Турции в рамках двенадцати национальных планов развития, разработанных в период с 1963 по 2028 год. В данном исследовании использовался метод анализа документов, один из методов качественного анализа, а полученные данные были собраны из первичных источников, таких как национальные планы развития, отраслевые цели Двенадцатого плана развития, статусы объектов Всемирного наследия, креативных городов и Cittaslow, реестр национальных парков и соответствующая рецензируемая литература. Было установлено, что развитие туристических направлений в Турции на протяжении шестидесяти лет следовало централизованно-плановому направлению, при этом акцент сместился с послевоенного внимания к инфраструктуре на более современные вопросы, касающиеся брендинга, устойчивого развития и цифровизации. В этом контексте рекомендуется, чтобы развивающиеся туристические экономики, в том числе Павлодарская область Казахстана, учитывали опыт регионального планирования Турции, а не напрямую перенимали ее практику.

Ключевые слова: Туристические направления, Стратегическое развитие, Туристическая политика, Турция, Региональное развитие, Планы развития.

SRSTI 06.73.55

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/267-282>***R. Yin¹, G. K. Nurgaliyeva²**^{1,2}Al-Farabi Kazakh National University,
Republic of Kazakhstan, Almaty.¹ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4085-2494>²ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5391-0297>*e-mail: in_zhenyue@live.kaznu.kz**COMPARING ESG RATING APPLICATIONS IN THE
CHINESE AND KAZAKHSTANI BANKING SECTORS**

The purpose of the research is to contrast ESG rating practices in Chinese and Kazakhstani banking industries, representing countries at different levels of ESG institutionalization. The methodology used in the research is a multi-method qualitative and descriptive study involving comparative approach, descriptive analysis, and case study methods. The Chinese sample consists of five largest banks operating in China – ICBC, CCB, ABC, CMB, and CITIC. They were evaluated according to Huazheng ESG index during 2020–2025. For Kazakh sample, there are five banks involved – Bank CenterCredit, Jusan Bank, Otbas Bank, Development Bank of Kazakhstan, and Halyk Bank, which were evaluated according to the external ratings offered by S&P Global CSA, Sustainable Fitch, and MSCI/Sustainalytics. Overall, there are thirteen sources analyzed, out of which twelve represent peer-reviewed articles found within the Scopus database and academic journals of the Republic of Kazakhstan. The last source represents an official normative act of Astana Financial Services Authority (AFSA). In general, China has created a full-fledged dual-system of ESG rating including domestic providers (Huazheng ESG), along with international agencies under strong regulations and regular data updating. On the other hand, the Kazakhstan banking industry is still at the beginning of its ESG evolution path. It is completely based on internationally recognized rating methodologies. There are no domestic rating systems in place; there is an immature regulatory system, and poor data availability, with the first ratings disclosed in 2022–2024 years, except for Halyk Bank that obtained its first MSCI rating in 2020. This work adds

to the literature on comparative ESG studies by providing a well-developed institution-based bilateral analysis of a less studied country pair.

Keywords: ESG rating, banking sector, sustainable finance, China, Kazakhstan.

Introduction

Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria have become an important tool for assessing corporate sustainability and risk management in the global financial industry. The banking sector plays a central role in allocating capital, and banks influence the direction of economic development through their lending and investment activities. In recent years, commercial banks around the world have increasingly incorporated ESG considerations into credit decisions, investment strategies, and internal governance practices. As a result, ESG has become an essential part of banking operations and long-term development.

To support the implementation of ESG principles, many countries and institutions have established ESG rating systems. These systems measure and communicate the sustainability performance of firms and financial institutions. However, ESG rating practices differ considerably across countries and regions. Economies with more developed financial markets have gradually established both domestic and international ESG rating frameworks. In contrast, emerging and transition economies often face challenges when introducing and adapting these systems to local conditions. Existing studies have confirmed the growing importance of ESG integration in the banking sector. Nevertheless, relatively few studies have systematically compared how ESG ratings are applied in countries at different stages of economic development.

A comparison between China and Kazakhstan provides an opportunity to address this research gap. The two countries have followed different paths in the development of ESG practices. China, one of the world's largest emerging economies, has made substantial progress in developing its ESG ecosystem. Regulatory reforms and the growth of domestic rating agencies have supported this process. Kazakhstan, by contrast, remains at an earlier stage of ESG development. Banks in Kazakhstan still rely mainly on international ESG frameworks and external rating providers. These differences make a comparison between China and Kazakhstan particularly useful for understanding how institutional conditions influence ESG rating development.

Against this background, this study compares the current application of ESG rating systems in the banking sectors of China and Kazakhstan. The analysis draws on publicly available ESG rating data and recent academic literature. The study examines six comparative dimensions, which are described in detail in the methodology section. The study argues that significant differences exist in the depth and maturity of ESG rating application in the two countries. These differences are largely shaped

by variations in regulatory development, institutional capacity, and the historical evolution of financial markets.

Materials and methods

This research adopts a qualitative and descriptive research design. The study combines comparative analysis, descriptive analysis, and a case study approach. These methods allow the research to examine ESG rating practices in China and Kazakhstan from different perspectives. The research relies on two main sources of data: ESG rating data for selected banks and peer-reviewed academic literature published between 2023 and 2026.

To analyse the Chinese banking sector, the study uses ESG rating data from the Huazheng ESG rating system. Huazheng is one of the most widely used domestic ESG rating frameworks in China. The sample includes five major Chinese commercial banks: ICBC, CCB, ABC, CMB, and CITIC. The study covers the period from 2020 to 2025. Huazheng ESG scores are presented on a continuous numerical scale and provide a comprehensive assessment of environmental, social, and governance performance. The study selects these five banks because they play an important role in China's banking system and because continuous ESG rating data are available for the entire research period.

The analysis of Kazakhstan requires a different approach because ESG information remains limited. For this reason, the study collects ESG data from several international rating agencies, including S&P Global Corporate Sustainability Assessment (CSA), Sustainable Fitch ESG Entity Rating, and MSCI ESG Rating together with Morningstar Sustainalytics. The Kazakhstan sample includes Bank CenterCredit, Jusan Bank, Otbas Bank, the Development Bank of Kazakhstan (DBK), and Halyk Bank. Most ESG records for these institutions became available only after 2022, while some banks started to disclose ESG information only in 2023 or 2024. Because of these data limitations, the study combines descriptive analysis with a case-based institutional analysis. Previous methodological studies suggest that this approach is suitable when quantitative data are limited or when different rating systems cannot be directly compared.

In addition to ESG rating data, the study reviews recent academic literature to provide broader context for the comparison. The research systematically retrieves literature from the Scopus database and academic journals published in Kazakhstan. The study uses keywords such as «ESG», «banking», «China», and «Kazakhstan» during the search process. The review identifies thirteen core studies, including six studies on ESG in the Chinese banking sector and seven studies on ESG in the Kazakhstan banking sector.

Based on these data sources, the study develops a structured comparative framework. This framework examines similarities and differences between China

and Kazakhstan across six key dimensions: rating system structure, data availability, domestic agency development, regulatory support, application in banking, and the level of standardisation. This framework provides a consistent basis for comparing the development of ESG rating systems in the two countries.

Results and discussion

The following section presents findings along the six comparative dimensions established in the methodology: rating system structure, data availability, domestic agency development, regulatory support, application in banking, and standardisation level. China’s banking sector has witnessed a substantial deepening of ESG integration over the past half-decade. ESG performance has become a material signal in green credit allocation decisions within Chinese banks, indicating that ESG ratings are no longer a passive reporting instrument but an active determinant of lending behaviour [1]. A positive relationship between ESG investment and bank efficiency has further been established [2], suggesting that higher ESG engagement contributes to improved operational outcomes – a finding that underscores the functional, rather than merely reputational, value of ESG integration in the Chinese banking context. Extending this line of inquiry to state-influenced financial markets, ESG adoption has been found to be progressively institutionalised within China’s banking performance evaluation frameworks [3].

At the system level, research on ESG practice in China shows the development of a clear institutional structure [4]. This structure includes government rules, data platforms, and a growing group of rating providers. Together, these elements form the basic system that supports ESG assessment in the financial sector. This system allows the Huazheng ESG rating system and similar agencies to provide continuous and comparable ratings for major listed banks. As a result, ESG scores can now be tracked more consistently over time. Table 1 and Figure 1 show the results for five major Chinese banks. The data indicate a clear upward trend in ESG scores from 2020 to 2025, with only small yearly changes. By 2025, ICBC reaches 95.10, and CMB reaches 92.29. Overall, these results show a steady improvement in ESG performance across the sector.

Table 1 – Huazheng ESG Scores of Selected Chinese Banks (2020–2025)

Bank	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ICBC	77.45	85.08	83.17	85.15	93.83	95.10
CCB	76.88	78.92	83.36	83.55	89.59	89.59
ABC	75.10	83.18	83.08	82.29	86.20	88.86
CMB	82.88	85.10	87.30	86.06	90.65	92.29
CITIC	79.59	79.94	81.57	85.67	89.90	89.90

Source: Huazheng ESG Rating System.

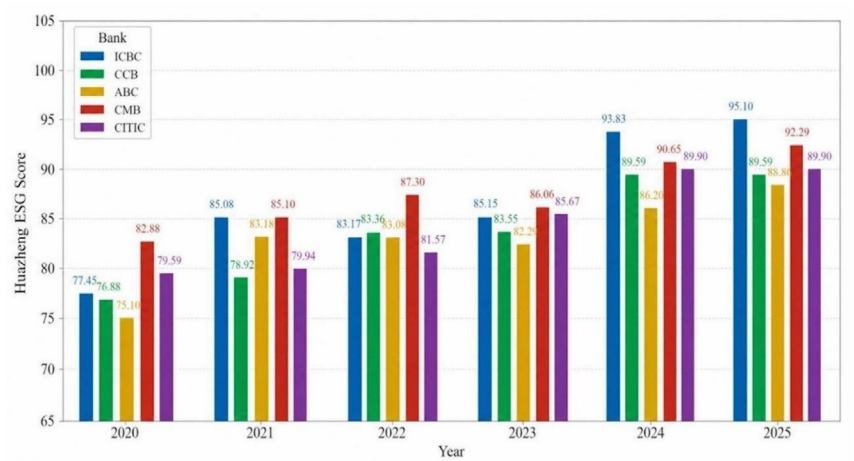


Figure 1 – Huazheng ESG Scores of Selected Chinese Banks (2020–2025) with Average Trend Line

The coexistence of domestic and international ESG rating agencies in China is well documented [5]. Studies also show clear differences in the scores given to the same companies by different rating bodies.

This system includes domestic providers such as SynTao, Rankins, Sino-Securities, and Huazheng, as well as international agencies. Scholars describe this mixed structure as a key feature of China’s ESG system [6]. These differences mainly come from different rating methods rather than weak institutions. Overall, China’s ESG rating system appears relatively mature, with strong institutional support and wide use in banking.

The ESG situation in Kazakhstan’s banking sector is quite different from that of China. Studies show that ESG practices are slowly being introduced in second-tier banks in Kazakhstan, but the overall stage of adoption is still early and in transition [7, p. 55]. Other research also shows that ESG and digital factors can support long-term banking development, but their short-term effect is limited, and the ESG measurement system is still underdeveloped [8, p. 801]. In response, the Astana Financial Services Authority (AFSA) issued the AIFC ESG Disclosure Guidance in October 2024. This step marks the first formal move toward ESG regulation in Kazakhstan’s financial sector. However, the guidance only applies to AIFC-registered institutions and is still voluntary, so the national banking system does not yet have a unified mandatory ESG disclosure rule [9].

Expert assessments of Kazakhstan's banking sector show that ESG is becoming more important, but the system for evaluation is still weak [10, p. 24]. One study on ESG ratings in Kazakhstan also finds that rating methods are inconsistent and not comparable across institutions, and that standardisation is needed [11, p. 178]. In addition, research shows that green banking practices in Kazakhstan are still at an early stage and do not show stable results [12, p. 289].

Because of these conditions, ESG rating data for Kazakhstan banks remain incomplete. As shown in Table 2 and Figure 2, most banks only have usable ESG scores from 2022 to 2024, and they come from different systems such as S&P Global CSA, Sustainable Fitch ESG Entity Rating, and MSCI ESG or Sustainalytics. These systems use different formats, including numerical scores, level ratings, and letter grades, so the results cannot be directly compared.

Among the sampled banks, Halyk Bank shows the most complete disclosure record. Its MSCI ESG rating starts from 2020. The rating improves from «B» to «BB» in August 2021, based on its 2019 and 2020 reports. It then rises to «BBB» in March 2024, showing better ESG disclosure over time. In 2025, its value of 26.9 comes from the Morningstar Sustainalytics ESG Risk Score. This score uses a different system where a lower number means lower unmanaged ESG risk, so it is not directly comparable with earlier MSCI ratings. However, it is still included to keep the data series complete. DBK shows the most stable reporting among the other four banks, with Sustainable Fitch ratings available from 2023 to 2025.

Table 2 – ESG Ratings Availability for Selected Kazakhstan Banks (2020–2025)

Bank	Framework	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Bank Center-Credit	S&P Global CSA	–	–	–	–	61/100	75/100
Jusan Bank	S&P Global CSA	–	–	23/100	34/100	–	–
Otbasy Bank	Sustainable Fitch ESG	–	–	–	–	55 (L3)	60 (L3)
DBK	Sustainable Fitch ESG	–	–	–	60 (L3)	64 (L2)	68 (L2)
Halyk Bank	MSCI / Sustainalytics	B	BB	BB	BB	BBB	26.9

Sources: Official websites of JSC Bank CenterCredit (bcc.kz), Jusan Bank (jusan.kz), JSC Otbasy Bank (hcsbk.kz), JSC Development Bank of Kazakhstan (kdb.kz), and Halyk Bank (halykbank.com). «–» indicates no publicly disclosed rating.

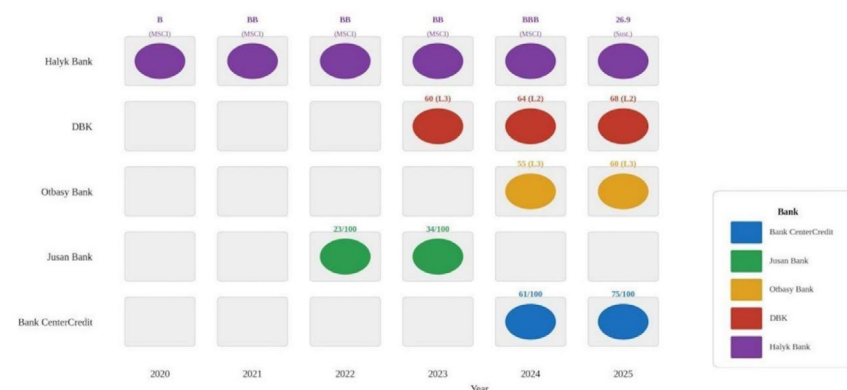


Figure 2 – ESG Rating Availability Matrix for Selected Kazakhstan Banks (2020–2025). Coloured markers denote disclosed ratings; grey squares indicate unavailable data.

The comparison between China and Kazakhstan shows clear differences in the structure and development level of ESG rating systems in the banking sector. Figure 3 provides an initial view of this difference. The figure shows ESG rating data coverage for all ten sampled banks during the period from 2020 to 2025. The five Chinese banks provide 30 available data points in total, which means full coverage at 100 %. In contrast, the five Kazakhstan banks provide only 15 disclosed ratings out of a possible 30, which equals a 50 % coverage rate. This gap in data coverage gives direct evidence of the difference in ESG rating development between the two countries. Table 3 then presents a clearer summary of this comparison across six key dimensions.

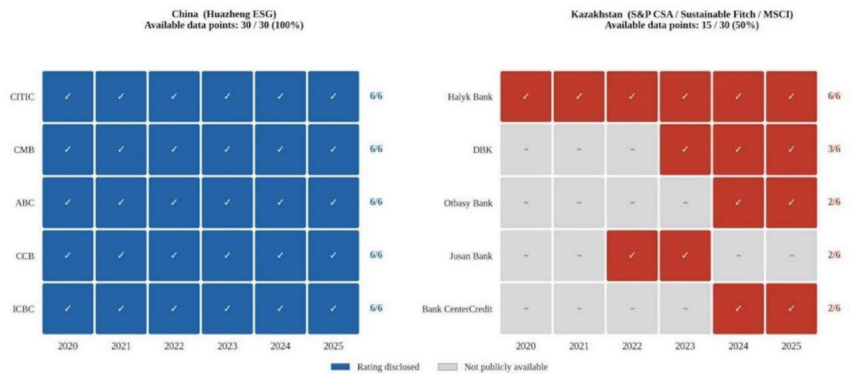


Figure 3 – ESG Rating Data Coverage: China vs. Kazakhstan Banking Sectors (2020–2025). Sources: Huazheng ESG Rating System (China); S&P Global CSA, Sustainable Fitch ESG Entity Rating, MSCI ESG Rating / Morningstar Sustainalytics (Kazakhstan). Coverage rate = disclosed ratings / total possible (5 banks × 6 years = 30); Kazakhstan: 15/30 = 50 %

Table 3 – Comparative Overview of ESG Rating Systems in China and Kazakhstan

Dimension	China	Kazakhstan
Rating System Structure	Dual system: domestic (Huazheng ESG, SynTao, etc.) + international (MSCI, Bloomberg, etc.)	External-only: S&P Global CSA, Sustainable Fitch, MSCI / Sustainalytics
Data Availability	Continuous annual data (2020–2025) for major banks	Sparse; Halyk Bank rated since 2020, but most institutions' data available only from 2022–2025; overall coverage 50%
Domestic ESG Agencies	Established (e.g., Huazheng ESG rated since 2009)	None formally established
Regulatory Support	Strong; CSRC guidelines, PBOC green finance policies	Emerging; AFSA issued AIFC ESG Disclosure Guidance (Oct 2024), but application is limited to AIFC entities and remains voluntary; no unified national standard

Application in Banking	Embedded in credit allocation, performance evaluation	Gradual adoption; pilot stage
Rating Standardisation	Relatively standardised within domestic framework	Fragmented; multiple incompatible external frameworks
Source: Compiled by the authors based on reviewed literature and rating data.		

First, the comparison shows clear differences in rating system structure. China has developed a dual rating system that includes domestic agencies, such as Huazheng ESG, alongside international agencies. This structure allows banks and investors to compare ratings from different sources and broadens the scope of application. In contrast, Kazakhstan has not yet established domestic ESG rating systems. As a result, Kazakhstan relies mainly on external ratings, which are not always well adapted to local conditions.

Second, Figure 3 shows clear differences in data coverage. China provides annually updated and comparable ESG scores for all five sampled banks. In Kazakhstan, ESG data remain limited. Except for Halyk Bank, the remaining four banks disclose ESG ratings only from 2022 to 2024. More specifically, Jusan Bank has data since 2022, DBK since 2023, and Otbasy Bank and Bank CenterCredit since 2024.

Third, the two countries differ substantially in regulatory support. In China, the China Securities Regulatory Commission (CSRC) and the People’s Bank of China (PBOC) have actively promoted ESG development through green finance policies. These policies have encouraged listed companies, including major banks, to disclose ESG-related information. In Kazakhstan, policymakers increasingly recognise the importance of ESG, especially in relation to sustainable development goals. However, the country has not yet introduced a unified national ESG standard for banks. Therefore, ESG adoption remains fragmented and largely voluntary.

Fourth, the level of ESG adoption in banking also differs greatly between the two countries. Studies show that Chinese banks have already incorporated ESG factors into credit decisions and performance evaluation systems [1; 2; 3]. In Kazakhstan, some positive changes have appeared, but ESG integration is still at an exploratory stage rather than a fully operational one [7; 8]. In addition, the use of different external rating systems creates further challenges. Previous studies identify conflicting ESG ratings as a source of information asymmetry and additional risk for banks [13].

Fifth, the development of domestic rating agencies shows another important difference. China has established a relatively complete ecosystem of local rating providers, including Huazheng ESG, which has operated since 2009. Kazakhstan, by contrast, has not yet formally established any domestic ESG rating agency.

Finally, the level of standardisation also varies between the two countries. China's domestic framework provides a certain degree of consistency in ESG assessment. Kazakhstan, however, relies on several external frameworks that use different methods, scales, and coverage. Consequently, ESG ratings in Kazakhstan remain fragmented and cannot be directly compared across institutions. Overall, the comparison shows significant differences not only in the existence of ESG rating systems, but also in their level of development and practical implementation.

Conclusion

This study has conducted a systematic comparison of ESG rating systems in the banking sectors of China and Kazakhstan by using comparative analysis, descriptive analysis, and institutional case studies. The results support the main argument presented in the introduction. China has established a relatively well-developed ESG rating system. The country relies on both domestic institutions, such as Huazheng ESG, and international agencies. China also provides complete ESG data coverage for all sampled banks from 2020 to 2025, benefits from strong regulatory support, and applies ESG widely in the banking sector. In contrast, Kazakhstan's banking sector remains at an early stage of ESG rating development. The country still depends mainly on external frameworks and lacks domestic rating agencies and unified standards. The voluntary ESG Disclosure Guidelines introduced by AFSA in October 2024 represent an important first step.

These findings have both theoretical and practical significance. This study contributes to the ESG literature by providing the first institutional-level comparison between China and Kazakhstan, two countries that are at very different stages of ESG development. In this way, the study expands existing comparative ESG research, which mainly focuses on advanced economies. The findings show that ESG rating development depends not only on technical and financial factors, but also on the regulatory environment, domestic institutional capacity, and the history of capital market development. In addition, the case of Kazakhstan highlights another important issue. Transition economies that rely on external rating frameworks often use sustainability assessments designed for global rather than local conditions. As a result, these assessments may provide less accurate information and have lower policy relevance.

The findings also provide several policy implications. Kazakhstan could benefit from developing a domestic ESG rating system that is tailored to the country's financial sector and draws on the experience of China's Huazheng ESG framework. To achieve this goal, financial regulators, capital market authorities, and banking institutions need to work together. These actors should establish unified disclosure requirements, rating criteria, and certification standards. China could also provide technical support through bilateral cooperation because

it has already accumulated considerable experience in developing domestic ESG infrastructure.

Future research could build on this study by applying quantitative methods to examine how different levels of ESG rating development affect financial performance and risk. As ESG data availability improves in Kazakhstan, future longitudinal studies could provide deeper insights into the relationship between ESG system development and bank performance.

REFERENCES

- 1 **Xue, Y., Geng, J.** Leading or misleading? The role of firms' ESG performance in banks' green credit granting decisions // *Journal of Cleaner Production*. – 2026. – Vol. 554. – Art. 148101. – <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2026.148101>
- 2 **Cao, Q., Yu, W.** ESG investment and bank efficiency: Evidence from China // *Energy Economics*. – 2024. – Vol. 133. – Art. 107516. – <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2024.107516>
- 3 **Ma, A., Shamsudin, M. N., Habibullah, M. S.** Effects of environmental, social, and governance adoption on Chinese listed commercial banks performance with the roles of green innovation and ownership structure // *International Review of Financial Analysis*. – 2026. – Vol. 110. – Art. 104810. – <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104810>
- 4 **Shen, H., Lin, H., Han, W., Wu, H.** ESG in China: A review of practice and research, and future research avenues // *China Journal of Accounting Research*. – 2023. – Vol. 16. – № 4. – Art. 100325. – <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2023.100325>
- 5 **Zhao, X., Wang, Y., Hong, H., Tan, Y.** ESG rating divergence and financing constraints: Evidence from China // *Journal of Environmental Management*. – 2025. – Vol. 389. – Art. 126188. – <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.126188>
- 6 **Zhu, Y., Yang, H., Zhong, M.** Do ESG ratings of Chinese firms converge or diverge? A comparative analysis based on multiple domestic and international ratings // *Sustainability*. – 2023. – Vol. 15. – № 16. – Art. 12573. – <https://doi.org/10.3390/su151612573>
- 7 **Idirissova, A. T., Talimova, L. A., Korotkevich, A. I., Yermekova, Zh. Zh.** Implementation of ESG practices and sustainable development in the activities of second-tier banks in the Republic of Kazakhstan // *Journal of Economic Research & Business Administration*. – 2025. – Vol. 153. – № 3. – P. 48–62. – <https://doi.org/10.26577/be202515334>

8 Issanov, A., Sembekov, A., Bukatov, Y., Gusmanova, Zh., Khishauyeva, Zh. The impact of digitalization and ESG factors on sustainable development of the banking sector in Kazakhstan // Asian Economic and Financial Review. – 2025. – Vol. 15. – № 5. – P. 790–810. – <https://doi.org/10.55493/5002.v15i5.5395>

9 Astana Financial Services Authority. AFSA Issues AIFC ESG Disclosure Guidance. – [Electronic resource]. – URL: <https://afsa.aifc.kz/afsa-issues-aifc-esg-disclosure-guidance/>

10 Kuanova, L. A., Akimbayeva, K. T., Doszhan, R. D., Gamidullaeva, L. A. Financial sustainability of the banks: an experts' assessment // Journal of Economic Research & Business Administration. – 2024. – Vol. 148. – № 2. – P. 19–31. – <https://doi.org/10.26577/be.2024-148-b2-02>

11 Абдурахман, З. А., Нурмагамбетова, А. З., Биктеубаева, А. С. Оценка ESG-рейтинга банковского сектора // Вестник Туранского университета. – 2023. – № 1. – P. 172–183. – <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2023-1-1-172-183>

12 Birzhanova, A. The impact of green banking practices on banks' profitability // Economic Series of the Bulletin of the L.N. Gumilyov ENU. – 2023. – № 1. – P. 285–294. – <https://doi.org/10.32523/2789-4320-2023-1-285-294>

13 Qin, J., Wang, M. ESG rating disagreement and bank loan availability: Evidence from China // PLOS ONE. – 2025. – Vol. 20. – № 1. – Art. e0317191. – <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317191>

REFERENCES

1 Xue, Y., Geng, J. Leading or misleading? The role of firms' ESG performance in banks' green credit granting decisions // Journal of Cleaner Production. – 2026. – Vol. 554. – Art. 148101. – <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2026.148101>

2 Cao, Q., Yu, W. ESG investment and bank efficiency: Evidence from China // Energy Economics. – 2024. – Vol. 133. – Art. 107516. – <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2024.107516>

3 Ma, A., Shamsudin, M. N., Habibullah, M. S. Effects of environmental, social, and governance adoption on Chinese listed commercial banks performance with the roles of green innovation and ownership structure // International Review of Financial Analysis. – 2026. – Vol. 110. – Art. 104810. – <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104810>

4 Shen, H., Lin, H., Han, W., Wu, H. ESG in China: A review of practice and research, and future research avenues // China Journal of Accounting Research. – 2023. – Vol. 16. – № 4. – Art. 100325. – <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2023.100325>

5 Zhao, X., Wang, Y., Hong, H., Tan, Y. ESG rating divergence and financing constraints: Evidence from China // Journal of Environmental Management. – 2025. – Vol. 389. – Art. 126188. – <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.126188>

6 Zhu, Y., Yang, H., Zhong, M. Do ESG ratings of Chinese firms converge or diverge? A comparative analysis based on multiple domestic and international ratings // Sustainability. – 2023. – Vol. 15. – № 16. – Art. 12573. – <https://doi.org/10.3390/su151612573>

7 Idirisova, A. T., Talimova, L. A., Korotkevich, A. I., Yermekova, Zh. Zh. Implementation of ESG practices and sustainable development in the activities of second-tier banks in the Republic of Kazakhstan // Journal of Economic Research & Business Administration. – 2025. – Vol. 153. – № 3. – P. 48–62. – <https://doi.org/10.26577/be.202515334>

8 Issanov, A., Sembekov, A., Bukatov, Y., Gusmanova, Zh., Khishauyeva, Zh. The impact of digitalization and ESG factors on sustainable development of the banking sector in Kazakhstan // Asian Economic and Financial Review. – 2025. – Vol. 15. – № 5. – P. 790–810. – <https://doi.org/10.55493/5002.v15i5.5395>

9 Astana Financial Services Authority. AFSA Issues AIFC ESG Disclosure Guidance. – [Electronic resource]. – URL: <https://afsa.aifc.kz/afsa-issues-aifc-esg-disclosure-guidance/>

10 Kuanova, L. A., Akimbayeva, K. T., Doszhan, R. D., Gamidullaeva, L. A. Financial sustainability of the banks: an experts' assessment // Journal of Economic Research & Business Administration. – 2024. – Vol. 148. – № 2. – P. 19–31. – <https://doi.org/10.26577/be.2024-148-b2-02>

11 Abdurakhman, Z. A., Nurmagambetova, Z. A., Bikteubaeva, A. S. Otsenka ESG-reitinga bankovskogo sektora [Assessment of ESG rating of the banking sector] // Vestnik Turanskogo universiteta. – 2023. – № 1. – P. 172–183. – <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2023-1-1-172-183>

12 Birzhanova, A. The impact of green banking practices on banks' profitability // Economic Series of the Bulletin of the L.N. Gumilyov ENU. – 2023. – № 1. – P. 285–294. – <https://doi.org/10.32523/2789-4320-2023-1-285-294>

13 Qin, J., Wang, M. ESG rating disagreement and bank loan availability: Evidence from China // PLOS ONE. – 2025. – Vol. 20. – № 1. – Art. e0317191. – <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317191>

Received 28.05.26.

Received in revised form 22.06.26.

Accepted for publication 17.08.26.

*Ж. Инь¹, Г. Қ. Нұрғалиева²^{1,2}Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті,

Қазақстан Республикасы, Алматы қ.

28.05.26 ж. баспаға түсті.

22.06.26 ж. түзетулерімен түсті.

17.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

ҚЫТАЙ ЖӘНЕ ҚАЗАҚСТАННЫҢ БАНК СЕКТОРЛАРЫНДАҒЫ ESG РЕЙТИНГІЛЕРІНІҢ ҚОЛДАНЫЛУЫН

Зерттеудің мақсаты – ESG институционалдануының әртүрлі деңгейіндегі елдер ретінде Қытай мен Қазақстанның банк секторларындағы ESG рейтингтерін қолдану тәжірибесін салыстыру. Зерттеуде қолданылған әдіснама көпәдісті сапалық және сипаттамалық зерттеуге негізделген және салыстырмалы тәсілді, сипаттамалық талдауды, сондай-ақ кейс-стади әдістерін қамтиды. Қытайлық іріктеме Қытайда қызмет ететін бес ірі банктен тұрады – ICBC, CCB, ABC, CMB және CITIC. Олар 2020–2025 жылдар аралығында Huazheng ESG индексі бойынша бағаланды. Қазақстандық іріктемеге бес банк енгізілді – Bank CenterCredit, Jusan Bank, Otbasu Bank, Қазақстанның Даму Банкі және Halyk Bank; олар S&P Global CSA, Sustainable Fitch және MSCI/Sustainalytics ұсынған сыртқы рейтингтер бойынша бағаланды. Жалпы алғанда, он үш дереккөз талданды, олардың он екісі Scopus дерекқорынан және Қазақстан Республикасының академиялық журналдарынан алынған рецензияланатын ғылыми мақалалар болып табылады. Соңғы дереккөз ретінде «Астана» қаржылық қызметтер органының (AFSA) ресми нормативтік актісі пайдаланылды. Жалпы алғанда, Қытай ішкі провайдерлерді (Huazheng ESG) және халықаралық агенттіктерді қамтитын, қатаң реттеу мен деректерді тұрақты жаңартуға негізделген толыққанды екіжақты ESG рейтинг жүйесін қалыптастырды. Ал Қазақстанның банк секторы ESG эволюциясының бастапқы кезеңінде қалып отыр. Ол толығымен халықаралық деңгейде танылған рейтингтік әдіснамаларға негізделген. Елде отандық рейтингтік жүйелер жоқ, реттеуші жүйе жеткілікті деңгейде дамымаған және деректердің қолжетімділігі төмен. Алғашқы рейтингтер 2022–2024 жылдары жарияланды, тек Halyk Bank өзінің алғашқы MSCI рейтингін 2020

жылы алған. Бұл зерттеу аз қарастырылған елдер жұбы негізінде институттық тұрғыдан жан-жақты екіжақты талдау ұсыну арқылы ESG саласындағы салыстырмалы зерттеулер әдебиетіне үлес қосады.

Кілтті сөздер: ESG рейтингі, банк секторы, тұрақты қаржы, Қытай, Қазақстан.

*Ж. Инь¹, Г. К. Нурғалиева²^{1,2}Казахский национальный университет имени аль-Фараби,

Республика Казахстан, г. Алматы.

Поступило в редакцию 28.05.26.

Поступило с исправлениями 22.06.26.

Принято в печать 17.08.26.

СРАВНЕНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ РЕЙТИНГОВ ESG В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ КИТАЯ И КАЗАХСТАНА

Цель исследования заключается в сравнении практики применения ESG-рейтингов в банковских секторах Китая и Казахстана, представляющих страны с различным уровнем институционализации ESG. Методология исследования основана на многоуровневом качественном и описательном подходе, включающем сравнительный анализ, описательный анализ и метод кейс-стади. Китайская выборка состоит из пяти крупнейших банков, действующих в Китае, – ICBC, CCB, ABC, CMB и CITIC. Они были оценены в соответствии с индексом Huazheng ESG в период 2020–2025 годов. Казахстанская выборка включает пять банков – Bank CenterCredit, Jusan Bank, Otbasu Bank, Банк Развития Казахстана и Halyk Bank, которые были оценены на основе внешних рейтингов, предоставленных S&P Global CSA, Sustainable Fitch и MSCI/Sustainalytics. В общей сложности было проанализировано тринадцать источников, из которых двенадцать представляют собой рецензируемые научные статьи, найденные в базе данных Scopus и академических журналах Республики Казахстан. Последний источник представляет собой официальный нормативный акт Astana Financial Services Authority (AFSA). В целом Китай сформировал полноценную двухуровневую систему ESG-рейтингования, включающую национальных провайдеров (Huazheng ESG) наряду с международными агентствами, при наличии строгого регулирования и регулярного обновления данных. В то же время

банковский сектор Казахстана всё ещё находится на начальном этапе развития ESG. Он полностью основан на международно признанных рейтинговых методологиях. В стране отсутствуют национальные рейтинговые системы, наблюдаются незрелость регуляторной системы и низкая доступность данных; первые рейтинги были опубликованы в 2022–2024 годах, за исключением Halyk Bank, который получил свой первый рейтинг MSCI в 2020 году. Данная работа вносит вклад в литературу по сравнительным ESG-исследованиям, предоставляя детально разработанный двусторонний институциональный анализ малоизученной пары стран.

Ключевые слова: ESG-рейтинг, банковский сектор, устойчивое финансирование, Китай, Казахстан.

МРНТИ 06.71.07:06.71.63

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/283-303>

**А. Б. Кусаинова¹, *М. Б. Молдажанов², С. Н. Суйеубаева³,
С. Т. Курманбаева⁴, Ж. В. Мурзашева⁵**

^{1,2,4}Alikhan Bokeikhan University,

Республика Казахстан, г. Семей;

³Восточно-Казахстанский технический университет имени Д. Серикбаева,

Республика Казахстан, г. Усть-Каменогорск;

⁵Международный университет инновационных технологий,

Кыргызская Республика, г. Бишкек.

¹ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3745-341X>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0872-5797>

³ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0290-6290>

⁴ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6429-5907>

⁵ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2584-9314>

*e-mail: mmarat84@inbox.ru

ЦИРКУЛЯРНАЯ ЭКОНОМИКА В ХЛЕБОБУЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ГОРОДА СЕМЕЙ: ОБЩЕСТВЕННЫЕ БАРЬЕРЫ И МОТИВАЦИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Хлебопекарная отрасль Казахстана демонстрирует устойчивое снижение объемов промышленного производства, так за семилетний период с 2019 года по 2025 год динамика составила – 12,5 %. Также перед экономикой встала другая проблема, связанная с обращением с хлебными отходами, которая может быть решена в рамках реализации принципов циркулярной экономики, однако потребительское измерение покупателей в казахстанском контексте осталось неизученным.

Цель исследования, заключается в количественной оценке барьеров и мотивационных установок покупателей в отношении продукции циркулярного хлебопроизводства применительно к условиям города Семей и области Абай.

Эмпирическую базу составили результаты двух анкетирований: первое охватило 505 респондентов, а второе 141 потенциальных

покупателей, а также официальные статистические данные БНС РК и коммерческие показатели ТОО «СемНАН» за 2023–2025 годы и реализованные проекты зарубежных стран. Анализ зарубежного опыта подтвердил высокий потенциал проектов переработки и повторного использования хлебных остатков. Тогда как анализ производства сухарей показал реальность реализации таких технологий в Казахстане, сформировав основу для анализа потребительского спроса и предпочтений.

На основе результатов опросов авторами разработан авторский Индекс нейтрализации барьеров (ИНБ), позволяющий разработать маркетинговую стратегию производителей с реальной структурой потребительских барьеров. Первым анкетированием ($n=505$) установлено, что лишь 21,2 % респондентов готовы приобретать продукцию из переработанных хлебных остатков, а доминирующим барьером является недоверие к безопасности (60,2 %), отсутствие информации (40,6 %) и страх ухудшения вкуса (23,7 %), а не ценовая чувствительность (7,6%). Расчет ИНБ на основе результатов анкетирования ($n=141$) показал нейтрализацию только 45,3 % вызванных барьеров. Таким образом, результаты получили высокое практическое значение обеспечивающее основу для формирования маркетинговых исследований хлебопекарных предприятий, а предложенный методический инструмент обладает универсальным характером и применим для оценки потребительских барьеров в других сегментах циркулярной экономики.

Ключевые слова: циркулярная экономика, циркулярные проекты пекарней, хлебные отходы, переработка хлебных отходов, Индекс нейтрализации барьеров, хлебобулочная промышленность Казахстана.

Введение

Хлебобулочная промышленность занимает особое место в структуре продовольственного рынка Казахстана, обеспечивая население одним из базовых продуктов питания [1]. Согласно данным Бюро национальной статистики Республики Казахстан (БНС РК), объём производства хлеба в натуральном выражении составил в 2023 году 513 019 тонн, в 2024 году – 510 181 тонн, в 2025 году – 492 411 тонн [2]. Приведённые показатели демонстрируют устойчивую отрицательную динамику сокращения производства на 14 167 тонн (2,8 %) [3]. Потери хлеба возникают на каждом звене производственно-сбытовой цепочки – при производстве, в торговле

и общественном питании, в результате чего значительная часть продукции выбывает из оборота, не доходя до конечного потребителя. Хлебобулочные изделия имеют короткий срок годности: после его истечения продукция черствеет и утрачивает товарный вид, однако сохраняет питательную ценность и пригодна для повторного использования. В отечественной практике нереализованная продукция возвращается с торговых точек на предприятие-изготовитель на договорной основе, после чего, как правило, утилизируется. Международный опыт свидетельствует, что препятствием для перехода к циркулярным моделям является не только технологическая или законодательная неготовность, но и восприятие потребителей: отчёт «Crumbling the Barriers» сети Żabka и проекта ReBread зафиксировал, что 74% респондентов склонны поддерживать использование излишков хлебобулочной продукции [4, с. 3], однако та же аудитория демонстрировала барьеры недоверия к качеству, безопасности и вкусовым характеристикам такой продукции. В условиях города Семей, несмотря на наличие предпосылок для циркулярного использования хлебных остатков, отсутствует чёткое понимание того, какие барьеры сдерживают интерес покупателей и какие факторы способны его сформировать – именно на восполнение этого пробела и ориентировано настоящее исследование.

Материалы и методы

Эмпирическую базу исследования составили официальные статистические данные БНС РК об объёмах производства хлебобулочной продукции в разрезе регионов за 2019-2025 годы, а также коммерческие данные ТОО «СемНАН» (г. Семей) по производству и реализации сухарей за 2023–2025 годы. Теоретико-методологической основой послужил анализ научных публикаций по проблематике циркулярной экономики, индексируемых в базах Web of Science и Scopus, а также изданных в журналах, рекомендованных КОКНВО МНВО РК.

Для выявления потребительских барьеров и мотивов спроса на продукцию циркулярного хлебопроизводства авторами проведено два оригинальных анкетных опроса. Первый охватил 505 жителей города Семей и области Абай различных возрастных категорий и осуществлялся в январе-феврале 2026 года; второй – 141 респондента из числа работников и руководителей хлебобулочных предприятий в марте 2026 года. Первая анкета включала пять вопросов, направленных на оценку осведомлённости, готовности к покупке, реакции на экомаркировку, ценовой чувствительности и идентификации барьеров. Вторая анкета фиксировала управленческие действия, планируемые или реализуемые производителями для стимулирования спроса, для апробации сглаживания барьеров.

Обработка данных выполнялась методами описательной статистики: для каждого вопроса рассчитывались частоты и доли ответов, строились перекрёстные распределения. На основе результатов двух опросов авторами разработан и апробирован оригинальный показатель Индекс нейтрализации барьеров, позволяющий соотнести интенсивность управленческих мер производителей с реальной выраженностью потребительских барьеров и рассчитать интегральный потенциал мотивации покупателей.

Обзор литературы

Работа Hafyan R.H. и соавт. представляет собой комплексный обзор технологических, экономических и экологических аспектов переработки хлебных отходов в рамках концепции циркулярной биоэкономики, базирующийся на систематическом анализе мировой научной литературы [6]. Авторы убедительно демонстрируют, что ежегодно в мире образуется около 1,3 млрд тонн пищевых отходов с экономическим ущербом в 990 млрд долларов США и выбросами 4,4 Гт CO₂-экв., причём хлеб занимает второе место среди наиболее часто выбрасываемых продуктов питания в развитых странах: только в Великобритании ежедневно утилизируется 20 млн ломтей хлеба, что влечёт за собой 584 000 тонн CO₂-экв. в год. Авторы также акцентируют внимание на том, что поведение потребителей является критическим фактором образования хлебных отходов на бытовом уровне – избыточные покупки, незнание условий хранения, неправильное планирование потребления.

Исследование Formentini M. и соавт. (2021) представляет редкий в академической литературе пример практической реализации принципов циркулярной экономики непосредственно в цепочке поставок хлебобулочной продукции: авторы провели детальный анализ потерь и отходов (food loss and waste) на всех этапах производства мягкого пшеничного хлеба «Pan Bauletto» компании Barilla – от возделывания зерна до конечного потребителя на основе международного стандарта учёта и отчётности FLW [7]. Ключевой количественный результат состоит в том, что на каждый килограмм произведённого хлеба приходится 1711 грамм суммарных потерь и отходов, из которых 95 % возникает на стадиях возделывания, помола и производства, тогда как на стадиях дистрибуции и потребления лишь 5 %, однако именно эти последние 5 % наиболее сложно поддаются контролю и в значительной мере определяются поведением потребителей: избыточными покупками, неправильным хранением и нарушением сроков потребления. Примечательно, что 97,8 % всех идентифицированных отходов удастся направить на кормовые, энергетические или иные вторичные цели, что

свидетельствует о реальной осуществимости циркулярной модели на уровне промышленного производства.

Статья Truong D.C. и соавт. (2024) представляет теоретически и статистически выверенную модель на основе структурного моделирования (SEM), оценивающую влияние экологической осведомлённости, мотивации, воспринимаемых выгод, регуляторной среды, доверия и репутации на отношение, намерение и вовлечённость потребителей в инициативы циркулярной экономики в пищевой промышленности Вьетнама [8]. Сильная сторона статьи отражена в учёте индивидуальных и институциональных факторов, где поведение потребителей определяется не только личными «зелёными» установками, но и уровнем доверия к производителям и государству.

Обзор Zaman Q.U. и соавт. (2025), выполненный по протоколу PRISMA на основе 54 научных статей (83 отдельных исследований), представляет наиболее полную на сегодняшний день аналитическую картину потребительских реакций на продукты апсайклинга в пищевой промышленности [9]. Авторы убедительно показывают, что в целом потребители демонстрируют позитивное отношение к таким продуктам: положительные результаты зафиксированы в 91,7 % исследований, посвящённых общим перцептивным установкам, в 77,4 % – намерениям купить, и лишь в 66,7 % – готовности платить ценовую премию. Данная убывающая динамика свидетельствует о хорошо известном в поведенческой экономике феномене «разрыва между установками и поведением» (attitude-behavior gap), когда позитивные декларируемые убеждения не конвертируются в реальные покупательские решения. Авторы также особо подчёркивают низкую осведомлённость на большинстве рынков потребителей о продуктах апсайклинга, являясь главным барьером на пути к их принятию, а страхи, связанные с безопасностью, неофобия и ценовая чувствительность выступают вторичными, но устойчивыми ограничивающими факторами.

Результаты масштабного междоуниверситетского исследования, проведённого Li и соавт. (2025) на выборке 5 289 респондентов из шести стран ЕС, убедительно подтверждают наличие рыночного потенциала для продуктов питания, произведённых на принципах циркулярного земледелия: потребители готовы платить премию за «циркулярный» хлеб в диапазоне от 0 до 36,36 % к цене обычного изделия, а средняя премия по выборке составила 14,66 % [10]. Вместе с тем авторы фиксируют существенную неоднородность спроса: ключевыми детерминантами готовности к покупке выступают возраст, уровень дохода, образование, занятость и экологические

установки потребителей (экоцентрические и антропоцентрические), причём молодые покупатели и лица с более высоким доходом демонстрируют большую склонность к выбору циркулярных продуктов. Примечательно, что авторы сами указывают на ограниченность географии своей выборки исключительно странами ЕС и призывают к проведению аналогичных исследований в Азии и других регионах, что прямо обосновывает актуальность и научную новизну нашей работы применительно к казахстанскому контексту.

Байдалинова А.С. и соавт. (2025) представили комплексный анализ экономических аспектов управления пищевыми отходами в Казахстане, опираясь на данные КНС РК, материалы ФАО и ОЭСР [11]. Авторы установили, что пищевые отходы на душу населения в Казахстане достигли в 2024 году 82,99 кг, а совокупный ежегодный объём – 1 700 тыс. тонн, при этом потери по производственно-сбытовой цепочке в среднем составляют от 50 до 70 %, а на стадии конечного потребления достигают 20 % – преимущественно по причине избыточных покупок и игнорирования сроков годности продуктов. Коэффициент утилизации отходов ЕРІ Казахстана составляет лишь 13% против 99,9 % у Дании и 100 % у Швейцарии, что свидетельствует о системном отставании в создании замкнутых циклов управления отходами и острой необходимости формирования циркулярных моделей в пищевой промышленности страны. Для нашего исследования эта работа формирует национальный количественный контекст: она подтверждает, что низкая осведомлённость населения и инертность потребительского поведения являются ключевыми барьерами перехода к циркулярной экономике в хлебопекарной отрасли Казахстана.

Проведённый анализ научной литературы подтвердил значимость комплексного решения проблемы хлебных отходов в контексте циркулярной экономики, однако выявил недостаточную изученность взаимосвязи между практическими моделями переработки хлебных отходов и поведенческими факторами потребительского спроса на полученную продукцию.

Результаты и обсуждение

Данные объема производства свежего хлеба в разрезе регионов Казахстана за период 2019–2023 годов свидетельствуют об устойчивой тенденции снижения совокупного объёма производства с 562,8 тыс. тонн в 2019 году до 513,0 тыс. тонн в 2023 году, то есть за пятилетний период произошло сокращение производства на 9,71 % (таблица 1). Дополнительный анализ данных, размещенные на сайте БНС РК, демонстрирует устойчивую нисходящую тенденцию в 2024 года 510 181 тонн (-0,56 %) и 492 411 тонн в 2025 году (-3,61 %) [2].

Таблица 1 – Объема производства свежего хлеба в разрезе регионов Казахстана за период 2019–2023 годов, тонн

Регион	2019	2020	2021	2022	2023	Изм.,%
Всего по стране	562814	539021	516888	521223	513019	-9,71
Абай	2753	1591	8574	8828	10425	73,59
Акмолинская	21718	21403	20956	17610	17542	-23,81
Актюбинская	54287	48668	47847	51827	28684	-89,26
Алматинская	28430	42557	32211	30786	25862	-9,93
Атырауская	20881	21344	22578	22732	26361	20,79
ЗКО	12594	12850	13927	13840	24958	49,54
Жамбылская	26426	24670	21796	22306	24097	-9,67
Жетісу	1523	1831	9744	9693	14452	89,46
Карагандинская	39420	34633	30391	32156	33904	-16,27
Костанайская	25982	25415	26881	27960	20905	-24,29
Кызылординская	11287	16374	11680	12155	14385	21,54
Мангистауская	10254	9128	8259	8341	8370	-22,51
Павлодарская	17989	16163	14635	14268	15763	-14,12
СКО	18145	17421	17135	18569	18548	2,17
Туркестанская	142034	123865	121674	121769	121711	-16,70
Ұлытау	2305	3431	4625	4832	4586	49,74
ВКО	29251	26166	19157	18767	17835	-64,01
г.Астана	21892	20231	17690	20482	17035	-28,51
г.Алматы	68189	64335	59219	56043	59175	-15,23
г.Шымкент	7454	6943	7910	8260	8423	11,50

Примечание: составлено по данным БНС РК [12, с. 86]

По мнению авторов дополнительного анализа производства хлеба в разрезе регионов за 2024 и 2025 годы не требуется, так как данных достаточно для отражения текущей тенденции, которая сохраняется с 2011 года [1; 3]

Региональный анализ выявил наибольший прирост в областях: Жетісу – на 89,46 %, Абай – на 73,59 %, тогда как ЗКО и Ұлытау продемонстрировали увеличение производства на 49,54 % и 49,74 % соответственно. Положительную динамику обеспечили также Атырауская (+20,79 %), Кызылординская (+21,54 %) области и г. Шымкент (+11,50 %). Наиболее критическое падение наблюдается в Актюбинской области (-89,26%) и ВКО (-64,01 %). Значимое сокращение также характерно для г. Астана (-28,51 %), Костанайской (-24,29 %), Акмолинской (-23,81 %) и Мангистауской

(-22,51 %) областей, а крупнейшие производственные центры Туркестанская область и г. Алматы снизили выпуск на 16,70 % и 15,23 % соответственно.

Парадокс показателей заключается в том, что по данным БНС РК, на начало 2025 года численность населения Казахстана составила 20 283 399 человек. По сведениям диетологов Семейского медицинского университета, потребление хлеба одним человеком в день составляет 100-300 граммов, что в среднем составляет 200 граммов с учётом возрастной структуры населения. На основе этих данных было рассчитано, что потребность в хлебе за 2025 год могло составить около 1 480 688 тонн. Для сравнения: по данным БНС РК, фактический объём промышленного производства хлеба в Казахстане в 2025 году составил 492 411 тонн, что покрывает лишь около трети рассчитанной потребности.

На первый взгляд это выглядит как значительный дефицит, однако подобное расхождение объясняется методологией статистического учёта: официальные данные БНС РК отражают исключительно производство зарегистрированных промышленных предприятий и не включают продукцию малых пекарен, объектов общественного питания и домашних хозяйств, которые формируют существенную долю реального хлебопотребления в стране.

Анализ 27 зарубежных проектов из 11 стран по 7 категориям продукции показал возможности переработки отходов в циркулярный хлеб и выпечка, сладкие изделия, крафтовое пиво, дистилляты, корм для животных, функциональные материалы и технологии, альтернативные белки [4, с. 8-24]. Таким образом, представленные проекты демонстрируют не единичное явление, а устойчивую глобальную тенденцию.

В Казахстане отдельные предприятия также предпринимают попытки внедрения циркулярных принципов в переработку хлебобулочных остатков, однако данная практика не сформировала покупательского спроса. Вместе с тем уже существующий отечественный опыт свидетельствует о реальном потенциале подобных производств. В этой связи авторы обратились к анализу коммерческих результатов деятельности ТОО «СемНАН» (г. Семей, Область Абай). Предприятие реализует сухари (250 г.), данные позволяют оценить реальную динамику потребительского спроса на циркулярную продукцию в казахстанских условиях (Таблица 2).

Таблица 2 – Динамика реализации сухарей ТОО «СемНАН» в натуральном и стоимостном выражении за 2023-2025 годы, тыс. тенге

Месяц	Единица измерения	2025	2024	2023
Январь	тысяч тенге	56 011,78	25 300,79	36 692,90
	кол-во, тысяч шт.	247,500	226,250	229,500

Февраль	тысяч тенге	56 860,39	30 329,97	36 576,29
	кол-во, тысяч шт.	251,250	212,250	230,250
Март	тысяч тенге	46 450,20	35 702,97	32 514,79
	кол-во, тысяч шт.	205,250	241,000	210,250
Апрель	тысяч тенге	54 144,71	30 807,57	23 703,88
	кол-во, тысяч шт.	239,250	232,000	175,500
Май	тысяч тенге	56 577,99	29 711,74	29 082,75
	кол-во, тысяч шт.	250,000	213,500	212,250
Июнь	тысяч тенге	47 468,70	23 305,25	20 482,66
	кол-во, тысяч шт.	209,750	179,000	155,250
Июль	тысяч тенге	49 561,99	16 694,03	24 972,59
	кол-во, тысяч шт.	219,000	124,000	191,750
Август	тысяч тенге	62 178,76	21 001,65	22 545,77
	кол-во, тысяч шт.	274,750	170,750	181,500
Сентябрь	тысяч тенге	80 057,25	25 470,65	28 925,55
	кол-во, тысяч шт.	353,750	205,750	230,750
Октябрь	тысяч тенге	87 638,65	23 171,90	28 108,57
	кол-во, тысяч шт.	387,250	176,250	188,250
Ноябрь	тысяч тенге	85 432,10	25 838,80	33 387,35
	кол-во, тысяч шт.	377,500	197,000	220,000
Декабрь	тысяч тенге	0	23 176,42	41 495,02
	кол-во, тысяч шт.	0	179,250	272,000
ИТОГО	тысяч тенге	682 382,52	310 511,74	358 488,12
	кол-во, тысяч шт.	3015,250	2357,000	2497,250
Примечание: составлено авторами на основе коммерческих данных ТОО «СемНАН»				

Анализ динамики продаж показал устойчивую тенденцию спроса, так прирост продаж составил 518 тысяч единиц продукции (20,74 %), а в денежном выражении 323 894,4 тыс. тенге или 90,35 % по стоимости. Средняя цена одной упаковки за рассматриваемый период также претерпела изменения, если в 2023 году она составляла 143,55 тенге, то в 2025 году составила уже 226,31 тенге, что на 82,76 выше цены базисного года и на 57,65 % дороже года начала конвейерного производства. Кроме того, рост отпускной цены не привёл к снижению потребительского спроса, а, напротив, сопровождался увеличением объёма продаж. Анализ сезонности реализации показал пик продаж в сентябре-ноябре и незначительный спад

в летние месяцы, который соответствует общим тенденциям потребления хлебобулочной продукции и может быть учтена при планировании производственных циклов предприятия.

Другие практики переработки хлебных отходов получает развитие в Казахстане. Так, в Алматы предприниматели рядом с мусорными площадками установили жёлтые контейнеры, в которые жители могут сдавать не только хлеб, но и макаронные изделия, крупы, муку и семена фруктов. Собранное сырьё перерабатывается в комбикорм, пользующийся спросом у фермеров [13].

Результаты готовности казахстанских покупателей приобретать продукцию циркулярного хлебопроизводства отражены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты анкетирования 505 респондентов

№ п/п	Вопрос из вашей анкеты	Варианты ответов	Распределение, %	Характеристика результатов
1	Слышали ли вы раньше о переработке пищевых отходов (циркулярной экономике) хлебобулочных изделий (производство сухарей, кваса, панировки и др.)?	Да	68,9	Примерно 70 % респондентов владеют информацией о существовании циркулярных циклов производства хлеба
		Нет	31,1	
2	Вы бы купили хлеб или выпечку, произведённые с использованием переработанных хлебных остатков, если вкус и качество будут как у обычных изделий?	Да	21,2	Готовы купить хлеб 21,2 % респондентов.
		Нет	34	
		Не знаю	44,8	
3	Если в магазине появится специально отмеченный «экологичный» хлеб, произведённый с целью уменьшения отходов хлебобулочного производства, насколько вероятно, что вы купите его?	куплю	20,6	Наличие специальной экомаркировки формирует покупательское намерение у 20,6 % респондентов
		куплю если не будет свежего хлеба	48,2	
		не куплю	31,2	

4	Готовы ли вы заплатить немного дороже/дешевле за хлебобулочную продукцию, произведённую по экологичным (циркулярным) технологиям?	До 5% дороже	28,2	Низкая цена на готовую циркулярную продукцию влияет на 56,8 % респондентов; 28,2 % допускают наценку до 5 %
		5-10% дороже	8,5	
		более 10% дороже	6,5	
		до 5% дешевле	18,7	
		5-10% дешевле	15,2	
		более 10% дешевле	22,9	

Примечание: Составлено авторами на основе результатов анкетирования

Результаты анкетирования свидетельствуют об ограниченной готовности потребителей к приобретению продукции циркулярного хлебопроизводства, где 21,2 % респондентов ответили, что купят хлеб. Отраженный показатель коррелирует с данными вопроса № 3: аналогичная доля в 20,6 % выразила намерение приобрести специально маркированный «экологичный» хлеб. Как результат, такая корреляция ответов по двум независимым вопросам повышает достоверность выявленного показателя потребительской готовности.

Анализ ценовых предпочтений показал, что большинство респондентов ориентированы на приобретение циркулярной продукции по цене ниже стоимости стандартного хлеба: 56,8 % рекомендуют установить цену со скидкой, тогда как 28,2 % допускают наценку не более 5 % относительно базового продукта. По результатам средневзвешенного расчёта ценовых предпочтений всей выборки оптимальная цена на продукцию циркулярного производства должна быть ниже стоимости традиционного хлеба на 1,995 %. Необходимость умеренного ценового дисконта, как следствие, становится ключевым фактором стимулирования спроса на данную категорию продукции.

Для углублённой оценки факторов, сдерживающих покупку, был проведён анализ барьеров (рисунок 1).



Рисунок 1 – Результаты ответов на вопрос: «Что усложнит ваш выбор покупать такую «циркулярную» продукцию из хлеба? (можно было выбрать более одного ответа)»

Результаты показали, что доминирующим барьером является недоверие к безопасности продукта (60,2 % респондентов). Вторым барьером – отсутствие информации о составе и технологии производства (40,6 %), третий – страх ухудшения вкуса и качества (23,7 %). Высокая цена была названа лишь 7,6 % опрошенных. При этом 10,6 % респондентов не указали ни одного барьера, что является положительным фактором для реализации циркулярных производств.

С целью количественной оценки эффективности управленческих мер по преодолению выявленных барьеров авторами предложен Индекс нейтрализации барьера (ИНБ), рассчитываемый по формуле:

$$\text{ИНБ}_i = \frac{d_i}{b_i} \times 100\%, \quad (1)$$

где,

b_i – доля респондентов, указавших i -й барьер покупки (%);

d_i – доля респондентов встречного опроса (n=141 чел.), рекомендовавших производителю действие, направленное на устранение i -го барьера (%), указанные на рисунке 2.

Значение $\text{ИНБ} > 100\%$ свидетельствует о том, что усилия производителей превышают выраженность барьера; значение $\text{ИНБ} < 100\%$ о наличии нереализованного потенциала мотивации.

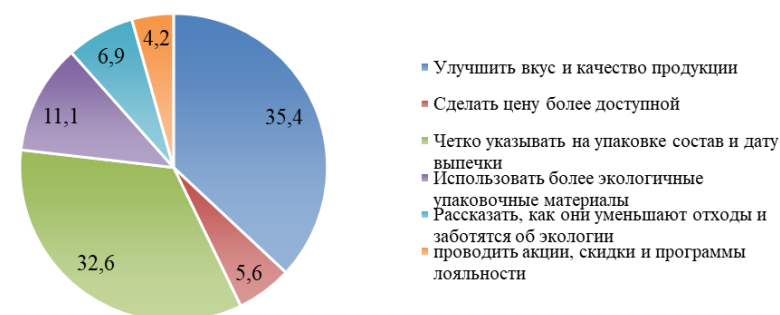


Рисунок 2 – Результаты встречного опроса, по вопросу: «Что, по вашему мнению, должны сделать пекари, чтобы вам было более интересно покупать их хлеб и выпечку?», %

На основе индивидуальных значений ИНБ рассчитывается Интегральный индекс мотивации покупателей (М):

$$M = \sum_{i=1}^n w_i \cdot d_i, \quad (2)$$

где,

$$w_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^n b_i} \quad (3)$$

а максимально достижимый уровень мотивации при полном устранении всех барьеров:

$$M_{\max} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot b_i. \quad (4)$$

Таким образом, общий индекс нейтрализации барьеров по системе в целом определяется как:

$$\text{ИНБ}_{\text{общий}} = \frac{M}{M_{\max}} \times 100\% \quad (5)$$

Результаты расчётов по данным двух опросов представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Расчёт ИНБ покупки циркулярного хлеба

№	Барьер	b_i , %	d_i , %	Вес барьера W_i	ИНБ _i , %	Нереализованный потенциал, п.п.
1	Недоверие к безопасности	60,2	6,9	0,422	11,5	-53,3
2	Отсутствие информации	40,6	32,6	0,285	80,3	-8,0
3	Страх ухудшения вкуса	23,7	35,2	0,166	148,5	11,5
4	Ничего не помешает	10,6	10,6	0,074	100,0	0,0
5	Более высокая цена	7,6	4,2	0,053	55,3	-3,4
Итого		142,7	89,5	1,000		
Примечание: Составлено авторами на основе расчетов						

Расчёты показали, что интегральный индекс мотивации составляет $M=19,05$, при максимально возможном значении $M_{\max} = 42,10$. Таким образом, если производители примут исследованные рекомендации, то смогут нейтрализовать меньше половины барьеров ($ИНБ_i=45,3\%$), тогда как 54,7 % совокупного потенциала мотивации остаётся незадействованным на момент исследования.

Единственным барьером, по которому возможности у производителей превышают его выраженность, является страх ухудшения вкуса ($ИНБ = 148,5\%$), то есть акцент покупателя на качество продукции уже отражает эффективность внедрения циркулярных инициатив. Наибольший резерв роста потребительской мотивации сосредоточен в сфере коммуникации о безопасности переработанного сырья, где барьер с наивысшим весом составил 0,422 и наименьшим индексом нейтрализации 11,5 %, а также в устранении информационного дефицита ($ИНБ = 80,3\%$).

Полученные результаты формируют основу для разработки практических рекомендаций производителям по разработке маркетинговых стратегий и коммуникационных мер, направленных на повышение потребительской мотивации к приобретению продукции циркулярного хлебопроизводства.

Информация о финансировании

Публикация подготовлена в рамках реализации проекта ERASMUS+ППВО «CirculEC – Разработка инновационных учебных

программ и модулей в области циркулярной экономики и устойчивого развития», финансируемый программой Европейского Союза.

Выводы

Совокупность полученных результатов позволяет утверждать, что хлебопекарная отрасль Казахстана находится на пороге структурного перехода. Текущая производственная и потребительская среда объективно формирует условия, при которых циркулярное использование хлебных отходов перестаёт быть экспериментальной инициативой и приобретает характер экономически обоснованной производственной стратегии. Международный опыт реализации замкнутых циклов выступает как ориентиром, так доказательством распространения циркулярных моделей экономики хлебобулочного производства.

Потребительское измерение, остававшееся наименее изученным аспектом проблемы, впервые получило количественную оценку применительно к казахстанским условиям. Установлено, что сдерживающим фактором является не ценовая чувствительность, а информационно-коммуникационный дефицит: совокупный потенциал, предложенных исследованием факторов, позволит лишь на 45,3% нейтрализовать барьеры продажи нового «циркулярного» продукта, причём наибольший неиспользованный резерв сосредоточен именно в сфере доверия к безопасности продукта, а не в ценовой плоскости. Выявленная в исследовании ситуация принципиально меняет расстановку приоритетов для производителей, когда ключевой ресурс роста спроса является вкус и качество продукции, а не его конечная стоимость.

Авторский вклад исследования состоит в разработке и апробации Индекса нейтрализации барьеров как инструмента количественной оценки управленческих усилий производителей в соотношении с реальной структурой потребительских барьеров. Предложенный методический подход обладает универсальным характером и может быть адаптирован для анализа потребительского поведения в других сегментах циркулярной экономики. Дальнейшее развитие модели предполагает эконометрическое оценивание коэффициентов на расширенной выборке и включение региональной дифференциации потребительских предпочтений.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Айдарова, А. Б., Абдыхалык, С. М. Формирование спроса, потребление хлеба и хлебобулочных изделий в Республике Казахстан

[Текст] // Проблемы агрорынка. – 2022. – № 1(1). – С. 113–119. – <https://doi.org/10.46666/2022-1.2708-9991.13>

2 Официальный сайт Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Производство промышленной продукции [Электронный ресурс]. – URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-industrial-production/publications/> (Дата обращения: 10.04.2026).

3 Гриднева, Е. Е., Калиакпарова, Г. Ш., Падалко, И. Е. Проблемы и перспективы развития рынка хлеба и хлебобулочных изделий в Республике Казахстан [Текст] // Проблемы агрорынка. – 2018. – № 1. – С. 112–119. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.jpri-kazniapk.kz/jour/article/view/95> (Дата обращения: 14.04.2026).

4 Rak, B. Crumbling The Barriers: How Companies are Transforming Surplus Bread into Innovative Products. – Warsaw : Rebread, 2024. – 29 p. [Электронный ресурс] – URL: <https://rebread.pl> (Дата обращения: 14.04.2026).

5 Шойбакова, Е. О., Кусайнова, А. Б. Разработка инновационной стратегии для предприятий хлебобулочного производства Семейского региона [Текст] // Вестник «Alikhan Bokeikhan University». – 2024. – № 4 (63). – С. 93–99. – <https://doi.org/10.48501/6130.2024.18.49.012>

6 Hafyan, R. H., Mohanarajan, J., Uppal, M., Kumar, V., Narisetty, V., Maity, S. K., Sadhukhan, J., Gadkari, S. Bread waste valorization: a review of sustainability aspects and challenges [Text] // Frontiers in Sustainable Food Systems. – 2024. – Vol. 8. – Art. 1334801. – <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1334801>

7 Formentini M., Secondi L., Messineo A., Ruini L., Corsi A. Bread supply chain food loss and waste: a quantitative assessment applying the food loss and waste accounting and reporting standard // Journal of Enterprise Information Management. – 2021. – Vol. 34. – No. 2. – P. 538–561. – <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2020-0269>.

8 Truong, D. C., Nguyen, K. H. D., Nguyen, D. T., Truong, L. Determinants influencing attitude, intention and engagement toward circular economy: Empirical evidence in food industry [Text] // Edelweiss Applied Science and Technology. – 2024. – Vol. 8, № 6. – P. 7536–7549. – <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3636>

9 Zaman, Q. U., Rossetto, L., Cei, L. Upcycled Foods: What Influences Consumer Responses to a Circular Economy-Based Consumption Strategy? Insights from a Systematic Literature Review [Text] // Foods. – 2026. – Vol. 15, № 2. – Art. 364. – <https://doi.org/10.3390/foods15020364>

10 Li, S., Kallas, Z., Ornelas Herrera, S. I., Che Mustapa, M. A., Behrendt, L., Hajdu, Z., Michels, E., Meers, E. Market potential for circular food in Europe based

on consumer demand and willingness to pay [Text] // npj Science of Food. – 2025. – Vol. 9. – Art. 146. – <https://doi.org/10.1038/s41538-025-00475-y>

11 Байдалинова, А. С., Байгиреева, Ж. З., Ниязбекова, Ш. У. Экономические аспекты управления пищевыми отходами в Казахстане: проблемы, тенденции и перспективы [Текст] // Вестник Евразийского национального университета имени Л. Н. Гумилева. Серия: Экономика. – 2025. – № 2. – С. 143–162. – <https://doi.org/10.32523/2789-4320-2025-2-143-162>

12 Промышленность Республики Казахстан: статистический сборник [Электронный ресурс] / Агентство по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан, Бюро национальной статистики. – Астана, 2024. – 194 с. [Электронный ресурс]. – URL: [https://stat.gov.kz/upload/iblock/32c/6h023yqk71xl42tdzevu2s2h3clyk10w/C-05-Г%20\(рус\).pdf](https://stat.gov.kz/upload/iblock/32c/6h023yqk71xl42tdzevu2s2h3clyk10w/C-05-Г%20(рус).pdf) (Дата обращения: 14.04.2026).

13 В Казахстане испорченный хлеб и крупы превратят в комбикорм [Электронный ресурс] // Forbes Kazakhstan. – 2021. [Электронный ресурс]. – URL: <https://forbes-dev.plus-one.ru/v-kazakhstan-isporchenny-khleb-i-kрупy-prevratyat-v-kombikorm> (Дата обращения: 15.04.2026).

REFERENCES

1 Aidarova, A. B., Abdikhalyk, S. M. Formirovanie sprosа, potreblenie khleba i khlebobulochnyh izdelij v Respublike Kazakhstan [Forming demand and consumption of bread and bakery products in the Republic of Kazakhstan] // Problemy agroryinka. – 2022. – No. 1(1). – PP. 113–119. – <https://doi.org/10.46666/2022-1.2708-9991.13>

2 Official'nyy sayt Byuro natsional'noy statistiki Agentstva po strategicheskomu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazakhstan. Proizvodstvo promyshlennoy produktsii [Official website of the Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan. Industrial production] [Electronic resource]. – URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-industrial-production/publications/> (Accessed: 10.04.2026).

3 Gridneva, E. E., Kaliakparova, G. Sh., Padalko, I. E. Problemy i perspektivy razvitiya rynka khleba i khlebobulochnyh izdelij v Respublike Kazakhstan [Problems and prospects of the bread and bakery products market in the Republic of Kazakhstan] // Problemy agroryinka. – 2018. – No. 1. – P. 112–119. [Electronic resource] – URL: <https://www.jpri-kazniapk.kz/jour/article/view/95> (Accessed: 14.04.2026). [in Russian]

4 Rak, B. Crumbling The Barriers: How Companies are Transforming Surplus Bread into Innovative Products. – Warsaw: Rebread, 2024. – 29 p. [Electronic resource] – URL: <https://rebread.pl> (Accessed: 14.04.2026).

5 **Shojbakova, E. O., Kusainova, A. B.** Razrabotka innovacionnoj strategii dlya predpriyatij khlebobulochnyh proizvodstv Semejskogo regiona [Development of an innovative strategy for bakery enterprises of the Semey region] // Bulletin of Alikhan Bokeikhan University. – 2024. – No. 4 (63). – P. 93–99. – <https://doi.org/10.48501/6130.2024.18.49.012> [in Russian]

6 **Hafyan, R. H., Mohanarajan, J., Uppal, M., Kumar, V., Narisetty, V., Maity, S.K., Sadhukhan, J., Gadkari, S.** Bread waste valorization : a review of sustainability aspects and challenges // Frontiers in Sustainable Food Systems. – 2024. – Vol. 8. – Art. 1334801. – <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1334801>

7 **Formentini, M., Secondi, L., Messineo, A., Ruini, L., Corsi, A.** Bread supply chain food loss and waste : a quantitative assessment applying the food loss and waste accounting and reporting standard // Journal of Enterprise Information Management. – 2021. – Vol. 34. – No. 2. – P. 538–561. – <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2020-0269>

8 **Truong, D. C., Nguyen, K. H. D., Nguyen, D. T., Truong, L.** Determinants influencing attitude, intention and engagement toward circular economy: Empirical evidence in food industry // Edelweiss Applied Science and Technology. – 2024. – Vol. 8, No. 6. – P. 7536–7549. – <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3636>

9 **Zaman Q.U., Rossetto L., Cei L.** Upcycled Foods: What Influences Consumer Responses to a Circular Economy-Based Consumption Strategy? Insights from a Systematic Literature Review // Foods. – 2026. – Vol. 15, No. 2. – Art. 364. – <https://doi.org/10.3390/foods15020364>

10 **Li, S., Kallas, Z., Ornelas Herrera, S. I., Che Mustapa, M. A., Behrendt, L., Hajdu, Z., Michels, E., Meers, E.** Market potential for circular food in Europe based on consumer demand and willingness to pay // npj Science of Food. – 2025. – Vol. 9. – Art. 146. – <https://doi.org/10.1038/s41538-025-00475-y>

11 **Bajdalinova, A. S., Bajgireeva, Zh. Z., Niyazbekova, Sh. U.** Ekonomicheskie aspekty upravleniya pishchevymi othodami v Kazakhstane : problemy, tendencii i perspektivy [Economic aspects of food waste management in Kazakhstan: problems, trends and prospects] // Bulletin of L.N. Gumilyov Eurasian National University. Economics Series. – 2025. – No. 2. – PP. 143–162. – <https://doi.org/10.32523/2789-4320-2025-2-143-162>

12 **Promyshlennost' Respubliki Kazakhstan: statisticheskij sbornik** [Industry of the Republic of Kazakhstan: statistical yearbook] [Electronic resource] / Agentstvo po strategicheskomu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazakhstan, Byuro nacional'noj statistiki. – Astana, 2024. – 194 p. [Electronic resource]. – URL: [https://stat.gov.kz/upload/iblock/32c/6h023yqk71x142tdzevu2s2h3clyk10w/C-05-Г%20\(рус\).pdf](https://stat.gov.kz/upload/iblock/32c/6h023yqk71x142tdzevu2s2h3clyk10w/C-05-Г%20(рус).pdf) (Accessed: 14.04.2026).

13 **V Kazakhstane isporchennyy khleb i krupy prevratyat v kombikorm** [In Kazakhstan, spoiled bread and cereals will be turned into compound feed] // Forbes Kazakhstan. – 2021. [Electronic resource]. – URL: <https://forbes-dev.plus-one.ru/v-kazakhstane-isporchennyy-khleb-i-krupy-prevratyat-v-kombikorm> (Accessed: 15.04.2026).

Поступило в редакцию 18.04.26.

Поступило с исправлениями 27.04.26.

Принято в печать 01.06.26.

*А. Б. Қусаинова¹, *М. Б. Молдажанов², С. Н. Сүйеубаева³,
С. Т. Қурманбаева⁴, Ж. В. Мурзаева⁵*

^{1,2,4}Әліхан Бөкейхан университеті,

Қазақстан Республикасы, Семей қ.

³Д. Серікбаев атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті,
Қазақстан Республикасы, Өскемен қ.

⁵Инновациялық технологиялар халықаралық университеті,
Қырғыз Республикасы, Бішкек қ.

18.04.26 ж. баспаға түсті.

27.04.26 ж. түзетулерімен түсті.

01.06.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

СЕМЕЙ ҚАЛАСЫНЫҢ НАН-ТОҚАШ ӨНЕРКӘСІБІНДЕГІ АЙНЫЛМАЛЫ ЭКОНОМИКА: ҚОҒАМДЫҚ КЕДЕРГІЛЕР ЖӘНЕ САТЫП АЛУШЫЛАРДЫҢ МОТИВАЦИЯСЫ

Қазақстанның наубайхана саласы өнеркәсіптік өндіріс көлемінің тұрақты төмендеуін көрсетіп отыр, сондықтан 2019 жылдан бастап 2025 жылға дейінгі жеті жылдық кезеңде динамика –12,5 % – пайызды құрады. Сондай-ақ, экономика алдында нан қалдықтарымен жұмыс істеуге байланысты тағы бір проблема туындады, ол айнылмалы экономика қағидаттарын іске асыру шеңберінде шешілуі мүмкін, алайда қазақстандық контексте сатып алушылардың тұтынушылық өлшемі зерттелмеген күйінде қалды.

Зерттеудің мақсаты Семей қаласы мен Абай облысының жағдайларына қатысты дөңгелек астық өндірісінің өнімдеріне қатысты сатып алушылардың кедергілері мен уәждемелік көзқарастарын сандық бағалау болып табылады.

Тәжірибе арқылы алынған білім базаны екі сауалнаманың нәтижелері құрады: біріншісі 505 респондентті, ал екіншісі 141 әлеуетті сатып алушыны, сондай-ақ ҚР БЖС ресми статистикалық деректерін және «СемНАН» ЖШС-нің 2023–2025 жылдардағы коммерциялық көрсеткіштерін және шет елдердің іске асырылған жобаларын қамтыды. Шетелдік тәжірибені талдау нан қалдықтарын қайта өңдеу және қайта зерттеу жобаларының жоғары әлеуетін растады. Ал крекер өндірісін талдау Қазақстанда осындай технологияларды іске асырудың шынайылығын көрсетіп, тұтынушылық сұраныс пен артықшылықты талдау үшін негіз қалыптастырды.

Сауалнамалардың нәтижелері негізінде авторлар тұтынушылық кедергілердің нақты құрылымы бар өндірушілердің маркетингтік стратегиясын жасауға мүмкіндік беретін авторлық кедергілерді бейтараптандыру индексі (ИНБ) әзірледі. Бірінші сауалнама (N=505) респонденттердің тек 21,2 %-ы өңделген нан қалдықтарынан өнім алуға дайын екендігі анықталды, ал басым кедергі қауіпсіздікке сенімсіздік (60,2 %), ақпараттың болмауы (40,6 %) және дәмнің нашарлауынан қорқу (23,7 %) емес, баға сезімталдығы (7,6 %). Сауалнама нәтижелеріне негізделген INB есебі (N=141) туындаған кедергілердің тек 45,3 % бейтараптандыруды көрсетті.

Осылайша, нан пісіру кәсіпорындарының маркетингтік зерттеулерін қалыптастыруға негіз болатын нәтижелер жоғары практикалық мәнге ие болды, ал ұсынылған әдістемелік құрал әмбебап сипатқа ие және айнымалы экономиканың басқа сегменттеріндегі тұтынушылық кедергілерді бағалауға қолданылады.

Кілтті сөздер: айнымалы экономика, наубайханалардың айнымалы жобалары, нан қалдықтары, нан қалдықтарын қайта өңдеу, тосқауылдарды бейтараптандыру индексі, Қазақстанның нан-тоқаш өнеркәсібі.

A.B. Kussainova¹, *M. B. Moldazhanov², S. N. Suyebayeva³,
S. T. Kurmanbayeva⁴, Zh. V. Murzasheva⁵

^{1,2,4} Alikhan Bokeikhan University,

Republic of Kazakhstan, Semey;

³ D. Serikbayev East Kazakhstan Technical University,
Republic of Kazakhstan, Ust-Kamenogorsk;

⁵ International University of Innovative Technologies,
Kyrgyz Republic, Bishkek.

Received 18.04.26.

Received in revised form 27.04.26.

Accepted for publication 01.06.26.

CIRCULAR ECONOMY IN THE BREAD AND BAKERY INDUSTRY OF SEMEY: SOCIAL BARRIERS AND CONSUMER MOTIVATION

The baking industry in Kazakhstan demonstrates a steady decline in industrial production, so over the seven-year period from 2019 to 2025, the dynamics remained –12.5 %. The economy also faced another problem related to the handling of grain waste, which can be solved within the framework of the principles of circular economy, but the consumer dimension of buyers in the Kazakh context has remained unexplored.

The purpose of the study is to quantify the barriers and motivational attitudes of buyers in relation to the products of circular bread production in relation to the conditions of the city of Semey and Abai region.

The empirical basis was based on the results of two surveys: the first one covered 505 respondents, and the second 141 potential buyers, as well as official statistics from the National Tax Service of the Republic of Kazakhstan and commercial indicators of SEMNAN LLP for 2023–2025 and implemented projects in foreign countries. An analysis of foreign experience has confirmed the high potential of projects for processing and re-examining bread residues. While the analysis of the production of breadcrumbs showed the reality of the implementation of such technologies in Kazakhstan, forming the basis for the analysis of consumer demand and preferences.

Based on the survey results, the authors developed the author's Barrier Neutralization Index (INB), which makes it possible to develop a marketing strategy for manufacturers with a real structure of consumer barriers. The first survey (n=505) found that only 21.2 % of respondents are willing to purchase products from processed bread leftovers, and the dominant barrier is distrust of safety (60.2 %), lack of information (40.6 %) and fear of taste deterioration (23.7 %), rather than price sensitivity (7.6 %). The INB calculation based on the survey results (n=141) showed the neutralization of only 45.3 % of the barriers caused. Thus, the results have gained high practical significance, providing the basis for the formation of marketing research of bakery enterprises, and the proposed methodological tool has a universal character and is applicable to assess consumer barriers in other segments of the circular economy.

Keywords: circular economy, circular bakery projects, bread waste, bread waste recycling, Barrier neutralization index, bakery industry of Kazakhstan.

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/304-320>

***А. Е. Мажитова¹, В. Есмағзам², Г. К. Кенжетеева³,
С. М. Хасенова⁴, Л. М. Давиденко⁵**

^{1, 2, 3, 4, 5}Торайғыров университеті,

Қазақстан Республикасы, Павлодар қ.

¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9111-7997>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7851-5771>

³ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6306-527X>

⁴ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8738-7794>

⁵ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7541-8677>

*e-mail: m.alinur@mail.ru

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУДЫ ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯЛАУ: ҚИЫНДЫҚТАР МЕН БОЛАШАҒЫ

Цифрлық трансформация – қазіргі уақыттағы мемлекеттік басқарудың ажырамас бөлігі. «Цифрлық трансформация» термині әр түрлі мағынада көрініс табады. Біреулер оны тек веб-сайт жасап құру деп түсінсе, басқалары – бүкіл мемлекеттік машинаны қайта құрастыру деп түсіндіреді.

Бұл мақала Қазақстандағы цифрлық трансформацияның теориялық негіздерін, оның институционалдық кедергілерін және тәжірибелік нәтижелерін кешенді түрде зерттейді. Үш бағытта негізгі зерттеу жасалынды.

Біріншіден, тұжырымдамалық база жасалынды, электрондық үкімет теориясы мен институционалдық экономика тұрғысынан. Еліміз үшін цифрлық трансформация – стратегиялық қажеттілік және ерікті таңдау. Халықтың 70 %-ы интернетті белсенді пайдалана отырып, елдің цифрлық сауатты ұрпағы мемлекетке жаңа талаптар қояды. Бірақ жер аумағының ұлан-ғайыр болуы, халықтың шоғырлану деңгейінің айырмашылығы және жекелеген аймақтардағы инфрақұрылымның жеткіліксіздігі – бұл барлығы бірегей қиындықтар тудырады. Зерттеу барысында осы қиындықтардың табиғатын теориялық тұрғыдан талдап,

тәжірибелік деректермен зерттеп, болашаққа нақты жол көрсетуге тырысуымыз керек.

Екіншіден, ол статистикалық деректер, яғни 2022–2024 жылдар арасындағы деректер кесте түрінде талданды: EGDI индексі, egov.kz порталының негізгі көрсеткіштері, киберқауіпсіздік мәселелері.

Үшіншіден, барлық зерттеу барысында туындаған мәселелерге нақты ұсыныстар берілді – азаматтық дизайн, аймақтық теңдік, архитектуралық реформа, кадрлық саясат. Нәтижесінде анықталды: Қазақстан халықаралық рейтингтерде оң динамика көрсетсе де, ауылдық аймақтардағы цифрлық теңсіздік пен кибершабуылдардың өсуі шешуші мәселе болып қалады. Эстония, Сингапур және Грузия тәжірибесі негізінде ұсынылған шаралар мемлекеттің одан әрі дамуына нақты бағдар бере алады. Қазақстанда цифрлық трансформация мемлекеттік деңгейде белсенді дамытылуда. «Цифрлық Қазақстан» бағдарламасы 2018 жылы іске қосылды. 2021 жылы «Ақпараттандыру туралы» заңның жаңа редакциясы қабылданды. 2022 жылдан бастап «Цифрлық үкімет – 2025» Тұжырымдамасы жүзеге асырылуда. «[Egov.kz](http://egov.kz)» – мемлекеттік қызметкердің бірыңғай порталы – 2024 жылы 7,5 миллионнан астам тіркелген пайдаланушыны есептейді. Мақала мемлекеттік қызметкерлерге, зерттеушілерге және саясат жасаушыларға арналған.

Кілтті сөздер: цифрлық трансформация, электрондық үкімет, мемлекеттік басқару, egov.kz, киберқауіпсіздік, институционалдық реформа, жасанды интеллект.

Кіріспе

Уақытқа сай заман жылдам өзгерді. Бүгін азамат мемлекетке хат жазып, жауап күтіп отырмайтын заман – ол телефонын алып, мәселесін бірнеше минутта шешкісі келеді. Дәл осы қарапайым талап цифрлық трансформацияның мазмұнын толықтай сипаттайды: азаматтардың мемлекетке деген сенімі өсті, ал мемлекет осы сенімге сай болуға мәжбүр.

Қазақстан бұл жолда жалғыз емес. Дүние жүзінде 190-нан астам мемлекет «электрондық үкімет» деп аталатын жүйені белгілі бір деңгейде енгізуге тырысты. Алайда сандарға қарасақ, мынадай шындыққа тап боламыз: БҰҰ-ның 2024 жылғы есебі бойынша, дамушы елдердің 60 %-ынан астамы цифрлық трансформация жолында стратегиялық жоспарды бар дегенмен, оны тиімді жүзеге асыру мүмкіндігінен айырылып қалуда.

Бұл – тек технология мәселесі емес. Мұнда адам факторы, институционалдық ерік және ресурстарды дұрыс пайдалана білу мәселесі бар.

Қазақстан үшін цифрлық трансформация – ерікті таңдау ғана емес, стратегиялық қажеттілік. Халықтың 70%-ы интернетті белсенді пайдалана отырып, елдің цифрлық сауатты ұрпағы мемлекетке жаңа талаптар қояды. Бірақ жер аумағының ұлан-ғайыр болуы, халықтың шоғырлану деңгейінің айырмашылығы және жекелеген аймақтардағы инфрақұрылымның жеткіліксіздігі – бұл барлығы бірегей қиындықтар тудырады. Осы мақалада осы қиындықтардың табиғатын теориялық тұрғыдан зерттеп, тәжірибелік деректермен талдап, болашаққа нақты жол сілтеуге тырысамыз.

«Цифрлық трансформация» термині бүгінде әр түрлі кең мағынада қолданылады. Кейде оны тек веб-сайт жасау деп түсінсе, кейде – бүкіл мемлекеттік машинаны қайта құру деп қабылдайды. Шындығы ортасында [1].

Джерол Кестенбаум мен Дастин Хоуманның зерттеу жұмыстарында (2021) цифрлық трансформация үш деңгейлі үрдіспен сипатталады. Бірінші деңгей – цифрландыру (digitization): қағаз деректерді электрондық жүйеге ауыстыру. Бұл – алғашқы, бірақ ең баяу қадам. Екінші деңгей – ашық цифрландыру (open digitalization): бизнес-процестерді цифрлық технологиялар барысында өзгерту енгізу. Үшінші, маңызды деңгей – цифрлық трансформация (digital transformation): мемлекеттің азаматпен байланысын, ұйымдастыру мәдениетін және стратегиялық ойлау логикасын түбегейлі қайта ойластырып өзгерту.

Мемлекеттік басқаруда осы үрдістер бірнеше маңызды принципке негізделеді:

– «Азамат орталығы» принципі. Кез келген цифрлық шешім азаматтың өз мүддесінен бастау алуы тиіс. Вүйкөзқап және Торсу (2018) түрік елінің ғалымдарының классикалық зерттеуі көрсеткендей, мемлекеттік цифрлық жобалардың 68 %-ы пайдаланушылардың нақты қажеттілігіне емес, мемлекеттік органдардың ішкі орта ыңғайлылығына бейімделеді. Нәтижесінде – жүйе бар, бірақ оны ешкім пайдаланбайды [2].

– Өзара іске асыра білу (Interoperability) принципі. Мемлекеттік органдардың деректер жүйелері бір-бірімен байланыса алмаса, «электрондық үкімет» атауы бос сөзге айналады. Азамат бір де бір рет ұсынған деректерін кейін ешқандай органға қайта ұсынбауы керек – бұл «Once Only» принципінің мәні. Еуропалық Одақ осы принципті 2017 жылы «Таллинн декларациясымен» заңнамалық тұрғыда бекітіп, қолданып келеді.

– Сенімді цифрлық орта (Digital Trust) принципі. Технология жетілдірілген болуы мүмкін, бірақ азаматтар оған сенбесе – жүйе іске аспайды. Сенімнің екі бағыты бар: бір жағынан, азаматтың мемлекеттік

цифрлық жүйеге деген сенімі; екінші жағынан – мемлекеттің азаматтардың деректерін қорғауға деген міндеттемесі.

Материалдар мен әдістері

Электрондық үкіметтің дамуын сипаттайтын бірнеше теориялық модель мен әдістері бар. Ең кеңінен таралғаны – Гартнердің 2000 жылы ұсынған төрт сатылы моделі. Алайда ол уақыт өте түрлендіріліп, қазіргі зерттеушілер бес немесе алты сатылы нұсқаларды қолданады.

1-саты: Ақпараттық деңгей (Information stage). Мемлекет веб-сайттар арқылы ақпарат береді. Бағыт – жалғыз, мемлекеттен азаматқа. Қазақстанда бұл саты 2000–2005 жылдары нығайды.

2-саты: Интерактивтілік (Interaction stage). Азамат мемлекетпен байланысқа шыға алады: сұрау жолдайды, форма толтырады. Екі жақты байланыстың алғашқы белгілері пайда болады [3].

3-саты: Транзакция (Transaction stage). Нақты мемлекеттік қызметтер онлайн режимде толыққанды жүзеге асырылады. Лицензия алу, салық төлеу, анықтама алу – азамат мемлекетке физикалық бармай-ақ бәрін шеше алады.

4-саты: Трансформация (Transformation stage). Мемлекеттік органдар ішінде де, олардың арасында да процестер қайта құрылады. Азамат санкциясыз немесе ең аз жанасумен мемлекеттік қызмет алады.

5-саты: Интеграцияланған үкімет (Connected Government). Мемлекет тұтастай бір жүйе ретінде жұмыс істейді. Деректер автоматты түрде ағады, азаматтың өмірлік оқиғалары (туылу, некеге тұру, мүлік сатып алу) автоматты іске аспалар тудырады.

Гарольд Лассвелл саясатты «кім нені, қашан, қалай алады» деп анықтаған болса, цифрлық дәуірде бұл сұраққа жаңа өлшем қосылды: «деректер арқылы кім нені, нақты уақытта, барынша тиімді алады».

Дуглас Норттың институционалдық экономика теориясы мен әдісі мемлекеттік цифрлық трансформацияның неге қиын жүретінін түсінуге мол мүмкіндік береді. Норт бойынша институттар – «ойынның ережелері». Ресми ережелер (заңдар, нормативтік актілер) мен бейресми ережелер (мәдениет, дәстүр, ұйымдық тәртіп) бар.

Мемлекеттік аппараттың цифрлық трансформацияға кедергілері негізінен бейресми ережелерде жатыр. Ол – «бірдеңе бұзылмаса, жөндеме» дейтін бюрократиялық мәдениет. Ол – жаңа технологияны меңгеру қажеттілігінен туындайтын ұжымдық психологиялық кедергі. Ол – деректерді бөлісу оны бөлісетін органның «күшін» азайтады деп санайтын институционалдық рационалдылық.

Кристофер Худтың «Жаңа мемлекеттік менеджмент» теориясы мемлекеттік секторды жеке секторлық тиімділік принциптерімен

жабдықтауды ұсынады. Цифрлық трансформация бұл теорияны жаңа деңгейге апарды: мемлекет тек тиімді болып қоймауы керек – ол деректер арқылы оқып, бейімделетін, алдын ала болжайтын «ақылды мекемеге» айналуы тиіс.

Нәтижелер және талқылау

Қазақстанда цифрлық трансформация мемлекеттік деңгейде белсенді дамытылуда. «Цифрлық Қазақстан» бағдарламасы 2018 жылы іске қосылды. 2021 жылы «Ақпараттандыру туралы» заңның жаңа редакциясы қабылданды. 2022 жылдан бастап «Цифрлық үкімет – 2025» Тұжырымдамасы жүзеге асырылуда. «Egov.kz» – мемлекеттік қызметтердің бірыңғай порталы – 2024 жылы 7,5 миллионнан астам тіркелген пайдаланушыны есептейді.

Төмендегі кестеде 2022–2024 жылдары Қазақстандағы цифрлық трансформацияның негізгі сандық көрсеткіштері жинақталған [4].

1-кесте – 2022–2024 жылдары Қазақстандағы цифрлық трансформацияның негізгі сандық көрсеткіштері

Көрсеткіш	2022 ж.	2023 ж.	2024 ж.	Өзгеріс	Баға
1. Халықаралық рейтингтер					
БҰҰ E-Government Development Index (EGDI)	0.7909	0.8120	0.8251	+4,3%	59-орын (2024)
БҰҰ E-Participation Index	0.7391	0.7826	0.8043	+8,8%	45-орын (2024)
IMD World Digital Competitiveness Ranking	36-орын	32-орын	30-орын	+6 позиция	Оң динамика
Doing Business (цифрлық қызметтер блогі)	28-орын	27-орын	25-орын	+3 позиция	ОА жетекшісі
2. Egov.kz порталы					
Тіркелген пайдаланушылар (млн адам)	5.8	6.7	7.5	+29,3%	Белсенді өсу
Онлайн жеткізілетін қызмет саны	712	835	942	+32,3%	Кенейуде
Жылдық транзакциялар саны (млн)	98	124	151	+54,1%	Жоғары сұраныс

Көрсеткіш	2022 ж.	2023 ж.	2024 ж.	Өзгеріс	Баға
Мобильді пайдаланушылар үлесі (%)	51%	61%	71%	+20 п.п.	Мобай-лизация
Қызметтер қолжетімділігі (uptime, %)	94.2%	96.8%	97.6%	+3,4 п.п.	Жақсарды
3. Инфрақұрылым					
Интернетке тұрақты қолжетімділік (% үй шаруашылығы)	82%	87%	91%	+9 п.п.	Жоғары
4G желі ауданмен жамылуы (%)	76%	81%	86%	+10 п.п.	Өсуде
Мемлекеттік деректер орталықтарының саны	4	5	6	+2 объект	Кенейе
Елді мекендерде broadband жамылуы (%)	68%	73%	78%	+10 п.п.	Мақсат: 90% (2025)
4. Мәселелік аймақтар					
Ауылдық аймақтарда интернет жамылуы (%)	54%	61%	67%	+13 п.п.	Артта қалуда
Мемлекеттік қызметкерлердің цифрлық сауаттылығы (% жеткілікті деңгейде)	47%	54%	61%	+14 п.п.	Жеткіліксіз
Кибершабуылдар саны (тіркелген оқиғалар, мың)	1 450	1 890	2 310	+59,3%	Өршуде
Деректер ағып кету оқиғалары (тіркелген)	12	19	24	+100%	Критикалық
Органдар арасы деректер интеграциясы (% органдар)	38%	48%	56%	+18 п.п.	Жартылай шешілді
ІТ мамандарының мемлекеттік секторда ұстап тұру деңгейі (%)	41%	43%	46%	+5 п.п.	Кадр тапшылығы

Көрсеткіш	2022 ж.	2023 ж.	2024 ж.	Өзгеріс	Баға
5. Қаржыландыру					
Цифрлық трансформацияға бюджет шығыны (млрд тенге)	312	398	467	+49,7%	Өсу үрдісі
ЖІӨ-ге қатысты ІТ шығыны (%)	2.1%	2.4%	2.7%	+0,6 п.п.	ЭЫДҰ орт.: 3.2%

Жалпы траектория – жоғары. БҰҰ рейтингінде 59-орынға шығу, онлайн транзакциялардың 54 %-ға өсуі, мобильді пайдаланушылар үлесінің жетпіс бір пайызға жетуі – бұлар нақты жетістіктер [5].

Бірақ кестеде кейбір сандар мазасыздандырады. Кибершабуылдардың 59 %-ға өсуі – бұл тек техникалық мәселе емес, жалпы мемлекеттік ұлттық қауіпсіздік мәселесіне айналып барады. Деректер жоғалып кетудің екі есе артуы – азаматтың мемлекеттік жүйеге деген сенімін жойып жіберуі мүмкін.

Мемлекеттік қызметкерлердің тек 61 %-ының цифрлық сауаттылығының жеткілікті деңгейде болуы – бұл терең мәселе. Жүйені жасап қоюдың мәні жоқ, егер оны пайдаланатын адам дайын болмаса. Технология – бұл тек инструмент. Адам – оны жүргізуші.

Нұр-Сұлтан немесе Алматы тұрғындары үшін Egov.kz – тіпті қарапайым нәрсе. Смартфон алып, Face ID арқылы кіріп, анықтама алу – бес минут. Бірақ Маңғыстаудың шалғай ауылындағы немесе Шығыс Қазақстанның таулы елді мекенінің тұрғындары үшін жағдай мүлде басқа [6].

Ауылдық аймақтарда интернет болуы 2024 жылы 67 %-ды ғана құрады. Яғни, ауылдық халықтың үштен бір бөлігі онлайн мемлекеттік қызметтен шет қалуда. Мұның үстіне, интернет бар жерде де желі сапасы жиі нашар болады. 4G бар делінген ауыл «іс жүзінде Edge желісімен» жұмыс істейтіні – жалпылама құпия.

Бұл жай ғана техникалық мәселе емес. Бұл – азаматтардың мемлекеттік қызметке тең қолжетімділігі тұрғысынан конституциялық мәселе. Егер цифрлық трансформация тек жартысы үшін болса – ол трансформация емес, бөлшектену.

Мемлекеттік аппараттың ортасы жасы 47 деп есептейтін ресми деректер бар (Мемлекеттік қызмет агенттігі, 2023). Бұл ретте жаңа ІТ жүйелерімен жұмыс істеуді үйрену тек «дайындық» мәселесі емес – бұл жиі психологиялық кедергімен де байланысты [7, 130–134 бб.].

«Бұрынғысы жұмыс істеп жатыр - неге өзгертуіміз керек?» деген ой мемлекеттік аппаратта терең орнықты. Жаңа жүйе бұрынғы рәсімді жойып,

қызметкердің «маңыздылығын» азайтады деген сезім де жиі кездеседі. Кей жағдайда бұл ашық кедергіге емес, жасырын пассивті қарсылыққа айналады: жүйе формальды енгізілген, бірақ қызметкер оны пайдалануды мүмкіндігінше болдырмайды.

Профессор Кевин Кофланың зерттеуі (2020) бойынша, мемлекеттік секторда цифрлық трансформация жобаларының 55 %-ы технологиялық мәселеден емес, ұйымдық мәдениеттің кедергісінен сәтсіздікке ұшырайды. Мұны Қазақстан тәжірибесімен салыстырсақ - санда айтарлықтай өзгешелік жоқ.

Қазақстандағы мемлекеттік ІТ жүйелерінің тарихы – бұл параллель дамудың тарихы. Салық органы өз жүйесін жасады. Денсаулық сақтау – өзінікін. Мемлекеттік кадастр – өз базасын. Алғашқы жылдары бұл органдар бір-бірімен деректер алмасу туралы ойламаған.

Нәтижесінде бүгінгі күні 56 %-дан аспайтын мемлекеттік органдардың ғана деректер интеграциясы бар. Демек, азамат бір органнан алған деректерді басқа органға қайта ұсынуы мүмкін. Бұл тиімсіздік - тек ыңғайсыздық емес, сонымен қатар деректердің қайталануынан туындайтын қателіктер мен тәуекелдер [8].

«Электрондық үкімет» порталы осы сынықтарды жалпы бетпен жауып тастайтын алдыңғы экранға айналуы мүмкін. Бірақ жүйенің «терісінде» – деректер ағымы - бәрібір фрагменттелген болып қала береді. Мұны азаматтар кейде мынадай жағдаймен кездескенде байқайды: Egov-дан сұраныс беріп, жауап алғанда онда ескі деректер тұрады.

Кибершабуылдардың 2022 жылдан 2024 жылға дейін 1450-ден 2310-ға дейін өсуі – бұл үрей тудыратын сан. Мемлекеттік деректер жүйелеріне шабуыл тек техникалық зиян болып қоймайды – ол миллиондаған азаматтың жеке деректерін қауіп-қатерге ұшыратады.

Мемлекеттік органдар жиі бюджеттің жеткіліксіздігін киберқауіпсіздік инвестицияларының кедергісі ретінде атайды. Бірақ шындығы – бюджет мәселесі кейде киберқауіпсіздіктің стратегиялық маңыздылығын жетік сезінбеуден де туындайды. «Ол жерде ештеңе жоқ» деп санайтын мемлекеттік орган – жеке деректері мен транзакциялары сол жерде жинақталатын миллиондаған азаматты ескермейді [9].

2023 жылы болған ірі деректер ағып кету оқиғасы кезінде бірнеше миллион азаматтың жеке деректері желіге шығып кетті. Мұндай оқиға тек заңдық жауапкершілік ғана емес – мемлекетке деген қоғамдық сенімге ауыр соққы болды.

ІТ маманының мемлекеттік секторда 46 %-ы ғана ұзақ мерзімді жұмыс істеуге дайын болуы - жалпы жұмыс нарығының ерекшелігінен туындайды. Жеке ІТ компаниялары мемлекеттен 2,5–3 есе жоғары жалақы ұсынады.

Сонымен қатар, жеке секторда жұмыс орнының икемділігі, кәсіби өсу мүмкіндігі жоғарырақ деп саналады [10].

Мемлекеттік сектор IT мамандарын ұстап тұру үшін тек жалақы арқылы бәсекелесе алмайды. Керісінше, мемлекеттік жұмыс орнының «мазмұндылығын» – ауқымды мәселелерді шешу, нақты нәтижені миллиондаған адам пайдаланады деген мотивацияны – күшейту керек. Бірақ осы «маңыздылықты» мемлекеттік ұйымдар өздері жиі тиімді жеткізе алмайды [11].

Мемлекеттік IT жобасы ешқашан «мемлекет нені береді» логикасынан бастамауы керек. Ол «азамат нені қажет етеді» деген сұрақтан бастауы керек. Бұл концептуалды айырмашылық – аса маңызды.

Тәжірибелік тұрғыдан бұл мынаны білдіреді: жаңа мемлекеттік цифрлық қызмет іске қосылмас бұрын нақты азаматтардың қатысуымен сынақ өткізілуі тиіс. Эстониядағы тәжірибе осы жолдың тиімділігін дәлелдейді – олар цифрлық жүйелерді жасаудан бұрын мыңдаған азаматпен сұхбат жүргізіп, прототиптерді тестіден өткізеді [12].

Сингапур үкіметінің GovTech агенттігі «Citizen Journey Mapping» – азаматтың өмірлік оқиғаларды бастан кешіру картасын жасау – тәсілін пайдаланады. Мысалы, жаңа туылған бала туылды деген оқиға 11 мемлекеттік органмен байланысты болуы мүмкін. Олардың барлығы бір рет хабарлаумен өзара іске асыруы – азаматқа да, мемлекетке де тиімді.

Ауылдық аймақтардың цифрлық артта қалуы стратегиялық деңгейде шешілмесе – «Цифрлық Қазақстан» бағдарламасы ірі қалаларға ғана арналған жоба болып қала береді [13].

Қорытынды

Қорытындай келе, ұсыныстар нақты болуы керек екенін және алдымен аудандық орталықтарда – ауданда небары бір болса да – кеңжолақты интернет инфрақұрылымын кепілдіктілікпен жасауды аяқтау қажет. Одан кейін «Цифрлық кабинет» деп аталатын ауылдық тұрғынға мемлекеттік қызметке ыңғайлы қолжетімділік нүктелерін ашуды кеңейту. Бұл нүктелерде тек компьютер мен интернет болмауы керек – онда цифрлық сауаттылық жөніндегі кеңесші де болуы тиіс.

Аймақтар бойынша дифференцияланған мақсатты көрсеткіштерді бекіту де маңызды. Алматы облысы мен Қызылорда облысының алдына бірдей мақсат қою – жалпы мемлекеттік орташаны жасырын бұрмалаудың жолы [10].

Мемлекеттік IT жүйелерінің фрагменттелуі – бұл «Once Only» принципін жүзеге асырудың бас кедергісі. Одан шығудың нақты жолы – бірыңғай деректер алмасу хаттамасын бүкіл мемлекеттік органдарға міндетті ету.

Эстониядағы X-Road жүйесі бұл мәселені тиімді шешті: барлық мемлекеттік деректер жүйелері X-Road хаттамасы арқылы өзара байланысады. Азамат туралы деректер жинақталмайды – олар өздерінің «тіркелген» орнында тұрады, бірақ рұқсат берілген жағдайда кез келген уәкілетті жүйе оларды оқи алады. Деректер хаб емес – деректер желісі.

Қазақстан да осы архитектуралық жолды таңдауы тиіс. Оны 2025–2027 жылдарға арналған кезең-кезеңдік іске асыру жоспарымен бекіту, мемлекеттік органдарды орындалу мерзімдерімен міндеттеу – нақты механизм береді.

Киберқауіпсіздік бюджеттен тыс тұратын «инфрақұрылымдық шығын» емес – ол мемлекеттің негізгі стратегиялық функциясы. Бұл концептуалдық өзгеріс маңызды.

Бірнеше нақты қадам ұсынуға болады. Мемлекеттік киберқауіпсіздік агенттігіне тәуелсіз мәртебе беріп, оны ведомстволарлық координациялаушы органға айналдыру. Барлық мемлекеттік IT жобаларына «қауіпсіздік дизайнда» (Security by Design) принципін заңнамалық тұрғыда міндеттеу. Деректер ағып кету оқиғаларын ашық есеп беру тізіліміне ену – бүркемелеу мәдениетін жою. Сондай-ақ мемлекеттік қызметкерлер үшін кибергигиена оқытуын жылдық міндетті ретінде енгізу.

Израиль, Эстония және Сингапур мемлекеттері киберқауіпсіздікті ұлттық приоритет деңгейіне шығарды. Нәтижесінде олар жаһандық кибератакалар кезінде де мемлекеттік жүйелерінің тұрақтылығын сақтай білді.

Мемлекеттік секторда IT мамандарын ұстап тұру мәселесі жалақы реформасынсыз шешілмейді. Бірақ жалақы ғана жеткіліксіз – стратегиялық сурет кешенді болуы тиіс.

«IT қызметкерлердің мемлекеттік мансабы» деген бренд жасау – бастама ретінде жастардың санасына мемлекеттік IT жұмысының мотивациялық суретін ендіру. Университеттермен стратегиялық серіктестік орнату – озық студенттерге мемлекеттік IT секторда тағылымдама ұсыну. Ішкі академия арқылы мемлекеттік қызметкерлерді үнемі дайындап отыру. Деректер ғылымы, жасанды интеллект және киберқауіпсіздік бойынша мамандандырылған мемлекеттік лаборатория ашу – бұл бір мезгілде ғылыми-зерттеу орталығы болса, кадрлар да сонда шоғырланады.

Цифрлық трансформацияны техникалық жобаға ғана қалдыруға болмайды. Оның заңнамалық негізі де мығым болуы тиіс. Жеке деректерді қорғау туралы заңды Еуропаның GDPR стандарттарына жақындату, «Once Only» принципін заңнамалық деңгейде бекіту, мемлекеттік органдардың деректерін ашу (Open Data) тәртібін кеңейту – бұл стратегиялық заңнамалық кезек күттірмейтін реформалар.

Жасанды интеллект (ЖИ) мемлекеттік басқаруды іргелі деңгейде өзгертуге қабілетті. Предиктивті аналитика арқылы мемлекет азаматтың «жақын арада мемлекеттік қызметке мұқтаж болуын» алдын ала болжай алады. Туылған бала туралы деректерді тіркеу арқылы жүйе автоматты түрде балалар жәрдемақысын, бала бақшаға кезекке тіркеуді және педиатриялық медициналық бақылауды іске қосады.

Алайда ЖИ-ні мемлекеттік басқаруда енгізудің өзінің қиындықтары бар. Алгоритмдердің ашықтығы мен есеп беру тәртібі қалай қамтамасыз етіледі? Автоматтандырылған шешімдерде дискриминация пайда болса кімге шағымданады? Бұл этикалық сұрақтар технологиялықтан кем емес маңызды.

Канаданың Федеральдық үкіметі «Алгоритмдік жауапкершілік» тәсілін ресми бекітіп, кез келген мемлекеттік ЖИ шешімі үшін аудит және шағымдану механизмін заңнамалық тұрғыда реттеді. Қазақстан да осындай арнайы заңнамалық саясатты алдын ала дайындауы қажет – технология бізге жеткенше күтпей.

Жер кадастры, заңды тұлғаларды тіркеу, мемлекеттік тендер – бұл салаларда блокчейн технологиясы коррупция тәуекелін бірнеше есе азайтуы мүмкін. Деректердің өзгермейтіндігі мен ашықтығы мемлекеттік тізілімдер үшін айрықша маңызды.

Грузия 2016 жылы жер тізілімін блокчейн негізіне ауыстырды. Нәтижесі – жер дауларының санын 70 %-ға азайту. Қазақстанда жер мәселесі жиі жанжалды болғандықтан – бұл тәжірибеден алатын сабақ бар.

Мемлекеттің жинаған деректері – ұлттық ресурс. Мемлекеттік транспорт, ауа райы, медициналық статистика, демографиялық ақпарат – бұлардың барлығы ашық форматта берілсе, жеке сектор инновациялар жасауға жаңа негіз алады.

Ашық деректер саясаты – бұл мемлекет үшін шығын ғана емес, бұл экономикалық катализатор. ЕО зерттеулері бойынша, ашық мемлекеттік деректер жыл сайын 40–200 млрд евро экономикалық пайда генерациялайды. Қазақстанда осы потенциал әлі толық ашылмаған.

Қазақстанның цифрлық трансформация жолы – ұзақ, бірақ бастамасы мықты жол. Үш жылда EGDІ рейтингіндегі 4,3 %-дық өсу, онлайн транзакциялардың 54 %-ға артуы, мобильді пайдаланушылардың жетпіс бір пайызға жетуі – бұл сандар бос емес.

Алайда кибершабуылдардың 59 %-ға өсуі, ауылдардың артта қалуы, мемлекеттік қызметкерлердің 40 %-ының цифрлық сауатсыздығы – мұны жабуға болмайды. Цифрлық трансформация «технология бар» деп есептеу емес – ол «технология жұмыс істеп, адамдардың өміріне нақты оң өзгеріс қалдырып жатыр» деп бекіту.

Эстонияның, Сингапурдың, Грузияның тәжірибесі мынаны дәлелдеді: мемлекеттік цифрлық трансформация тек инвестицияны ғана емес, мемлекеттік ерікті, ұйымдық мәдениеттің реформасын және азаматтың орталыққа қойылуын талап етеді.

Цифрлық Қазақстанның болашағы бар. Ол болашақ – технологияда ғана емес. Ол адамдарда: аймақтық тендік туралы ойланатын шенеуніктерде, жаңа жүйені меңгеруге дайын мемлекеттік қызметкерлерде, цифрлық жүйеге сенетін азаматтарда. Технология – бұл тек мүмкіндік. Мүмкіндікті нәтижеге айналдыратын – адам шешімі.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕКТЕР ТІЗІМІ

1 Об утверждении Правил цифровой трансформации государственного управления: постановление Правительства Республики Казахстан от 9 ноября 2022 года № 881 // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет» [Текст] [Электронный ресурс]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000881>

2 Концепция развития искусственного интеллекта на 2024–2029 года: постановление Правительства Республики Казахстан от 24 июля 2024 года № 592 // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». [Текст] [Электронный ресурс]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2400000592>

3 Дмитриева, Н. Е., Санина А. Г., Стырин Е. М. Цифровая трансформация государственного управления: опыт Казахстана и мировые тренды. Монография [Текст] // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – 2023. [Электронный ресурс]. – <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/828422767>

4 Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігі Ұлттық статистика бюросы. [Электронды ресурс]. – <https://stat.gov.kz/>

5 Сериков, Т. Г. Цифровое общество и право, Монография [Текст]. – 2024. – С. 195. [Электронный ресурс]. – https://prg.kz/document/?doc_id=32908677

6 Kurmangali, M. Sh., Korzhumbayev, R. A. Global governance of artificial intelligence and its reflection at the national level (some basic legal and technological aspects) Magazine: Bulletin of the Karaganda University «Law Series» [Text]. – 2025. – P. 67–76.

7 Шевалдина, Е. И. Искусственный интеллект в государственном и муниципальном управлении: Учебное пособие [Текст]. – 2025. – С. 130–134.

8 Big Data в Казахстане: О крупном заказчике, кадрах и перспективах [Электронный ресурс]. – URL: <https://kapital.kz/tehnology/71257/big-data-v-kazakhstane-o-krupnom-zakazchike-kadrakh-iperspektivakh.html>

9 Қазақстан Республикасының Жасанды интеллект және цифрлық даму министрлігі [Электрондық ресурс]. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/maidd>

10 Цифрлық трансформация: Қазақстан технологияның көмегімен өмір сүру сапасын қалай жақсартып жатыр [Электрондық ресурс]. – URL: <https://primeminister.kz/ru/news/reviews/tsifrovaya-transformatsiya-kak-v-kazakhstane-uluchshayut-kachestvo-zhizni-s-pomoshchyu-tehnologiy-29455>

11 Катанандов, С. Л., Ковалев, А. А. «Технологическое развитие современных государств: искусственный интеллект в государственном управлении». [Текст // Журнал «Государственное и муниципальное управление» ученые записки. – 2023. – №1. – С. 174-182. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologicheskoe-razvitie-sovremennyh-gosudarstv-iskusstvennyy-intellekt-v-gosudarstvennom-upravlenii/viewer->

12 Жасанды интеллектті дамыту жөніндегі кеңестің алғашқы отырысы [Электрондық ресурс]. – URL: <https://www.akorda.kz/ru/glava-gosudarstva-provel-pervoe-zasedanie-soveta-po-razvitiyu-iskusstvennogo-intellekta-193222>

13 Қазақстан Республикасының «электрондық үкіметінің» ақпараттық-коммуникациялық инфрақұрылымының операторы [Электрондық ресурс]. – URL: <https://www.nitec.kz/ru/proekty/govtech>

REFERENCES

1 Ob utverjdenii Pravil sifrovoi transformatsii gosudarstvennogo upravlenia: postanovlenie Pravitelstva Respubliki Kazakhstan ot 9 noiabrä 2022 goda № 881 // Informacionno-pravovaia sistema normativnyh pravovyh aktov Respubliki Kazakhstan «Ädilet» [On approval of the Rules for the Digital Transformation of Public Administration: Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan dated November 9, 2022 No. 881 // Information and Legal System of Regulatory Legal Acts of the Republic of Kazakhstan «Adilet»][Text] [Electronic resource]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000881>

2 Konsepsia razvitiia iskustvennogo intellekta na 2024–2029 goda: postanovlenie Pravitelstva Respubliki Kazakhstan ot 24 iulä 2024 goda № 592 // Informacionno-pravovaia sistema normativnyh pravovyh aktov Respubliki Kazakhstan «Ädilet». [Concept for the Development of Artificial Intelligence for 2024–2029: Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan dated July 24, 2024, No. 592 // Information and Legal System of Regulatory Legal Acts of the Republic of

Kazakhstan «Adilet»][Текст] [Electronic resource]. – URL <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2400000592>

3 Dmitrieva, N. E., Sanina, A. G., Styryn, E. M. Cifrovaya transformaciya gosudarstvennogo upravleniya: opyt Kazahstana i mirovye trendy : monografiya [Digital Transformation of Public Administration: Kazakhstan's Experience and Global Trends: Monograph] [Text] / National Research University Higher School of Economics. – Moscow : HSE Publishing House, 2023. [Electronic resource]. – URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/828422767.4> Qazaqstan Respublikasy Strategialyq josparlau және reformalar agenttigi Ұлттық статистика бюросы [Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan National Bureau of Statistics] [Text]. [Electronic resource]. – <https://stat.gov.kz/>

5 Serikov, T. G. Sifrovoe obşestvo i pravo, Monografia [Serikov, T. G. Digital society and law] [Text]. – 2024. – P. 195.[Electronic resource]. – https://prg.kz/document/?doc_id=32908677

6 Kurmangali, M. Sh., Korzhumbayev, R. A. Global governance of artificial intelligence and its reflection at the national level (some basic legal and technological aspects) Magazine: Bulletin of the Karaganda University «Law Series». [Text]. – 2024. – P. 67–76 p.

7 Shevaldina, E. I. Iskustvennyi intellekt v gosudarstvennom i munisipälnom upravlenii, Uchebnoe posobie [Artificial intelligence in public and municipal administration] [Text]. – 2025. – P. 130–134.

8 Big Data v Kazahstane: O krupnom zakazchike, kadrah i perspektivah [Big Data in Kazakhstan: About a major client, staff, and prospects] [Electronic resource]. – <https://kapital.kz/tehnology/71257/big-data-v-kazakhstane-o-krupnom-zakazchike-kadrakh-iperspektivakh.html>

9 Qazaqstan Respublikasynyñ Jasandy intelekt және sifrlыq damu ministrlyğı [Ministry of Artificial Intelligence and Digital Development of the Republic of Kazakhstan] [Electronic resource]. – <https://www.gov.kz/memleket/entities/maidd>

10 Sifrlыq transformasiya: Qazaqstan tehnologianyñ komegimen omır suru sapasyn qalai jaqsartyp jatyr [Digital transformation: Kazakhstan technology] [Electronic resource]. – URL: <https://primeminister.kz/ru/news/reviews/tsifrovaya-transformatsiya-kak-v-kazakhstane-uluchshayut-kachestvo-zhizni-s-pomoshchyu-tehnologiy-29455>

11 Katanandov, S. L., Kovalev, A. A. Tehnologicheskoe razvitie sovremennyh gosudarstv: iskustvennyi intellekt v gosudarstvennom upravlenii [Technological Development of Modern States: Artificial Intelligence in Public Administration] [Text] – 2024. – P. 174–182.

12 Jasandy intellektti damytu jonindegi keñestñ alğashqy otyrısı [First meeting of the Council for the Development of Artificial Intelligence] [Electronic resource].

– URL: <https://www.akorda.kz/ru/glava-gosudarstva-provel-pervoe-zasedanie-soveta-po-razvitiyu-iskusstvennogo-intellekta-193222>

13 Qazaqstan Respublikasynyñ «elektrondyq ükimetiniñ» aqparattyq-komunikasialyq infraqūrylymyñyñ operatory [Operator of the information and communication infrastructure of the «electronic government» of the Republic of Kazakhstan] [Electronic resource]. – URL: <https://www.nitec.kz/ru/proekty/govtech>

17.02.26 ж. баспаға түсті.

03.07.26 ж. түзетулерімен түсті.

03.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

*А. Е. Мажитова¹, В. Есмағзам², Г. К. Кенжетәева³,

С. М. Хасенова⁴, Л. М. Давиденко⁵

^{1,2,3,4,5}Торайғыров университеті,

Республика Казахстан, г. Павлодар.

Поступило в редакцию 17.02.26.

Поступило с исправлениями 03.07.26.

Принято в печать 03.08.26.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В КАЗАХСТАНЕ: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Цифровая трансформация является неотъемлемой частью современного государственного управления. Термин «цифровая трансформация» сегодня используется в различных значениях. Иногда он понимается лишь как создание веб-сайта, а иногда – как реструктуризация всей государственной машины.

В данной статье авторы всесторонне рассматривают теоретические основы цифровой трансформации в Казахстане, её институциональные барьеры и практические результаты. Исследование структурировано по трем направлениям.

Во-первых, разработана концептуальная основа с точки зрения теории электронного правительства и институциональной экономики. Для Казахстана цифровая трансформация – это не просто добровольный выбор, а стратегическая необходимость. При 70 % населения, активно использующего Интернет, цифровая грамотность населения предъявляет новые требования к государству. Однако обширность территории, разница в уровне концентрации населения и недостаток инфраструктуры в отдельных регионах – всё это

создает уникальные проблемы. В данной статье предпринята попытка теоретически изучить природу этих проблем, проанализировать их на основе эмпирических данных и указать путь в будущее.

Во-вторых, были проанализированы статистические данные за 2022–2024 годы в виде таблицы: индекс EGDI, показатели портала egov.kz, вопросы кибербезопасности.

В-третьих, были сформулированы конкретные рекомендации – гражданское проектирование, региональное равенство, архитектурная реформа, кадровая политика. В результате было установлено: несмотря на положительную динамику Казахстана в международных рейтингах, цифровое неравенство и рост кибератак в сельской местности остаются ключевой проблемой. Предложенные меры, основанные на опыте Эстонии, Сингапура и Грузии, могут дать четкое направление для дальнейшего развития государства. Цифровая трансформация активно развивается в Казахстане на государственном уровне. Программа «Цифровой Казахстан» была запущена в 2018 году. В 2021 году была принята новая редакция Закона «Об информатизации». С 2022 года реализуется концепция «Цифровое правительство – 2025». «Egov.kz» – единый портал государственных услуг – в 2024 году будет насчитывать более 7,5 миллионов зарегистрированных пользователей. Статья предназначена для государственных служащих, исследователей и политиков.

Ключевые слова: цифровая трансформация, электронное правительство, государственное управление, egov.kz, кибербезопасность, институциональная реформа, искусственный интеллект.

*А. Е. Mazhitova¹, V. Esmagzam², G. K. Kenzhetayeva³,

S. M. Khasanova⁴, L. M. Davidenko⁵

^{1,2,3,4,5}Toraighyrov University,

Republic of Kazakhstan, Pavlodar.

Received 17.02.26.

Received in revised form 03.07.26.

Accepted for publication 03.08.26.

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN KAZAKHSTAN: CHALLENGES AND PROSPECTS

Digital transformation is an integral part of today's public administration. The term "digital transformation" is used in a variety of meanings today. Sometimes it is understood only as creating a website, and

sometimes – as a restructuring of the entire state machine. In this article, the author comprehensively considers the theoretical foundations of digital transformation in Kazakhstan, its institutional barriers and practical results.

The study is structured in three directions. First, a conceptual framework is developed from the perspective of e-government theory and institutional economics. For Kazakhstan, digital transformation is not just a voluntary choice, but a strategic necessity. With 70 % of the population actively using the Internet, the country's digitally literate generation is placing new demands on the state. However, the vastness of the land area, the difference in the level of population concentration and the lack of infrastructure in individual regions – all this creates unique challenges. In this article, we attempted to study the nature of these challenges theoretically, analyze them with empirical data, and point the way to the future.

Secondly, statistical data for 2022–2024 were analyzed in the form of a table: EGDI index, egov.kz portal indicators, cybersecurity issues.

Thirdly, specific recommendations were made – civic design, regional equality, architectural reform, personnel policy. As a result, it was determined: although Kazakhstan shows positive dynamics in international ratings, digital inequality and the growth of cyberattacks in rural areas remain a key issue. The proposed measures, based on the experience of Estonia, Singapore and Georgia, can provide a clear direction for the further development of the state. Digital transformation is being actively developed in Kazakhstan at the state level. The "Digital Kazakhstan" program was launched in 2018. In 2021, a new edition of the Law "On Informatization" was adopted. Since 2022, the Concept "Digital Government – 2025" has been implemented. "[Egov.kz](http://egov.kz)" – a single portal of public services – will count more than 7.5 million registered users in 2024. The article is intended for civil servants, researchers and policymakers.

Keywords: digital transformation, e-government, public administration, egov.kz, cybersecurity, institutional reform, artificial intelligence.

МРНТИ 10.27.21

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/321-334>

**Е. С. Сансызбай¹, Б. К. Кадыров², Г. А. Болсынбекова³,
Р. С. Жусупов⁴, *Ш. Ш. Турмаханбетова⁵**

^{1,2,3}Алихан Бокейхан университет,

Республика Казахстан, г. Семей;

⁴Атырауский университет имени Х. Досмухамедова,

Республика Казахстан, г. Атырау;

⁵Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева,

Республика Казахстан, г. Астана.

¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2310-4999>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6629-8581>

³ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8925-3041>

⁴ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8789-4064>

⁵ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4657-1696>

*e-mail: shaken.tur@gmail.com

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН (НА ПРИМЕРЕ ВОСТОЧНО-КАЗАХСТАНСКОЙ ОБЛАСТИ)

Цифровая трансформация экономики существенно изменяет содержание предпринимательской деятельности, формируя новые способы организации бизнес-процессов, взаимодействия с потребителями и выхода на рынки. Актуальность исследования обусловлена ускорением цифровизации экономики Казахстана, ростом роли цифровых технологий в деятельности малого и среднего бизнеса и необходимостью обеспечения их адаптации к новым условиям конкуренции. В статье исследуются экономические механизмы развития цифрового предпринимательства в Республике Казахстан на примере Восточно-Казахстанской области. Рассматриваются теоретические подходы к сущности цифрового предпринимательства, роль цифровой инфраструктуры, платформенных решений, финансово-экономических инструментов и государственной поддержки. Особое внимание уделено развитию

малого и среднего предпринимательства региона, использованию маркетплейсов, электронных платежных сервисов, социальных сетей и цифровых государственных услуг. На основе анализа зарубежного и отечественного опыта определены основные факторы, способствующие цифровой трансформации предпринимательства, а также ограничения, связанные с неравномерностью цифровых компетенций, доступом к финансированию, дефицитом квалифицированных ИТ-кадров и уровнем развития инновационной инфраструктуры. Сделан вывод о необходимости комплексного сочетания институциональных, финансовых, инфраструктурных, технологических и кадровых механизмов для устойчивого развития цифрового предпринимательства в регионах Казахстана.

Ключевые слова: цифровизация, предпринимательство, цифровое предпринимательство, цифровая платформа, малый и средний бизнес, цифровая инфраструктура, государственная поддержка, Восточно-Казахстанская область.

Введение

Современное развитие экономики характеризуется последовательным переходом к цифровым формам взаимодействия между государством, бизнесом и потребителями. Распространение цифровых платформ, электронной коммерции, облачных технологий, искусственного интеллекта и систем обработки данных трансформирует традиционные модели предпринимательской деятельности и создает условия для формирования новых рынков, продуктов и услуг [1].

Цифровое предпринимательство представляет собой особую форму экономической активности, при которой цифровые технологии используются не только как вспомогательный инструмент, но и как основа создания стоимости, взаимодействия с потребителями, организации продаж и управления бизнесом. В результате цифровая трансформация становится фактором повышения производительности, снижения транзакционных издержек и расширения географических границ предпринимательской деятельности.

Для Республики Казахстан развитие цифрового предпринимательства имеет стратегическое значение. В условиях значительной территории страны применение дистанционных сервисов и платформенных решений позволяет снизить зависимость предпринимателей от территориального расположения, расширить доступ регионального бизнеса к национальным и международным

рынкам и повысить эффективность взаимодействия с государственными органами и финансовыми институтами.

Особое значение цифровые инструменты имеют для субъектов малого и среднего предпринимательства. В отличие от крупных организаций, малый бизнес зачастую располагает ограниченными ресурсами для создания собственной технологической инфраструктуры. Использование готовых цифровых платформ, маркетплейсов, сервисов электронной оплаты и облачных решений позволяет предпринимателям существенно снизить первоначальные и текущие издержки [2].

Вместе с тем уровень цифровой трансформации предпринимательства остается неоднородным. На эффективность цифровизации влияют доступность телекоммуникационной инфраструктуры, уровень цифровых компетенций, финансовые возможности бизнеса, развитие инновационной среды и качество государственного регулирования.

В этой связи особую актуальность представляет исследование экономических механизмов развития цифрового предпринимательства на региональном уровне.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составили системный, сравнительный, статистический и структурно-функциональный методы.

Системный подход позволил рассматривать цифровое предпринимательство как совокупность взаимосвязанных экономических, технологических, институциональных и социальных элементов.

Сравнительный метод применялся при изучении опыта зарубежных государств, обладающих развитой цифровой предпринимательской экосистемой.

Статистический анализ использован для оценки состояния малого и среднего предпринимательства Восточно-Казахстанской области и определения его значения для региональной экономики.

Информационной основой исследования послужили научные публикации отечественных и зарубежных исследователей, официальные статистические материалы Республики Казахстан, нормативные правовые акты в сфере цифровизации и предпринимательства, а также сведения о применении цифровых платформ субъектами малого и среднего бизнеса.

Комплексное применение указанных методов позволило оценить современное состояние цифрового предпринимательства и определить основные механизмы его дальнейшего развития.

Результаты и обсуждение

Цифровое предпринимательство формируется в результате интеграции традиционной предпринимательской деятельности с современными информационно-коммуникационными технологиями. Его принципиальной особенностью является возможность осуществления значительной части экономических операций в цифровой среде: от привлечения потребителей и продвижения товаров до заключения сделок, приема платежей и взаимодействия с государственными органами.

Распространение цифровых инструментов оказывает прямое влияние на экономическую эффективность бизнеса. Автоматизация позволяет сократить продолжительность отдельных операций, уменьшить объем ручного труда, повысить точность обработки информации и снизить административные расходы [3].

Одновременно цифровые платформы значительно расширяют рынок потенциальных потребителей. Предприниматель получает возможность осуществлять продажи за пределами своего населенного пункта или региона без создания дополнительной физической инфраструктуры.

Важнейшей предпосылкой такой трансформации является наличие развитой цифровой инфраструктуры.

Таблица 1 – Основные элементы инфраструктуры цифрового предпринимательства

Вид инфраструктуры	Экономическое содержание
Информационная	системы сбора, хранения, обработки и передачи данных
Институциональная	правовое регулирование, государственные институты и цифровые сервисы
Производственно-технологическая	телекоммуникации, связь, логистика, энергетическая инфраструктура
Финансовая	банки, платежные сервисы, инвестиционные институты и фонды
Инновационная	IT-хабы, стартап-площадки, бизнес-инкубаторы и акселераторы
Кадровая	система подготовки специалистов и развития цифровых компетенций

Представленные элементы имеют взаимодополняющий характер. Наличие высокоскоростного доступа к сети Интернет само по себе не обеспечивает устойчивого развития цифрового бизнеса при отсутствии

доступных платежных инструментов, квалифицированных специалистов и соответствующей нормативно-правовой среды.

Значительный интерес представляет международный опыт развития цифрового предпринимательства.

В Соединенных Штатах Америки формирование цифровой предпринимательской экосистемы связано с высоким уровнем развития венчурного финансирования, исследовательской инфраструктуры и технологических компаний. Существенную роль играют стартап-инкубаторы, инвестиционные механизмы и сотрудничество бизнеса с университетской средой.

Китайская модель характеризуется сочетанием значительного внутреннего рынка, активной государственной политики и интенсивного развития национальных цифровых платформ. Alibaba, Tencent, Baidu и иные технологические компании сформировали масштабные цифровые экосистемы, объединяющие электронную торговлю, финансовые услуги, коммуникационные сервисы и другие направления [5; 6].

Опыт Сингапура демонстрирует значение благоприятного регулирования, цифровой инфраструктуры и трансграничного информационного взаимодействия. В совокупности зарубежная практика показывает, что успешное развитие цифрового предпринимательства требует сочетания технологических, институциональных и финансовых факторов.

Для Казахстана существенное значение имеет законодательное закрепление цифровых форм предпринимательского взаимодействия. В частности, Цифровым кодексом Республики Казахстан определяется понятие бизнес-пользователя цифровой платформы, использующего ее для реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг либо иной деятельности, направленной на получение дохода [7].

Тем самым цифровая платформа приобретает статус одного из ключевых элементов современной предпринимательской среды.

В региональном аспекте цифровизация может выступать инструментом уменьшения территориальных экономических диспропорций. Использование электронной коммерции позволяет субъектам бизнеса, расположенным вне крупнейших городов, осуществлять деятельность на существенно более широком рынке [8; 9].

Восточно-Казахстанская область представляет особый интерес в данном контексте. Экономика региона включает промышленность, сельское хозяйство, торговлю, транспорт и другие направления, в которых цифровые технологии способны обеспечить значительный экономический эффект.

Важнейшим субъектом цифровой трансформации региона является малое и среднее предпринимательство.

По состоянию на начало 2026 года в Восточно-Казахстанской области функционировало 63 477 субъектов малого и среднего предпринимательства. При этом основную часть составляли индивидуальные предприниматели – 45 756 единиц.

Таблица 2 – Структура действующих субъектов МСП Восточно-Казахстанской области на 1 января 2026 года

Категория	Количество, ед.
Всего субъектов МСП	63 477
Субъекты малого предпринимательства	9 442
Субъекты среднего предпринимательства	142
Индивидуальные предприниматели	45 756
Крестьянские и фермерские хозяйства	8 137

Структура регионального предпринимательства имеет непосредственное значение для цифровизации. Значительное преобладание индивидуальных предпринимателей обуславливает повышенный спрос на технологические решения, которые не требуют существенных первоначальных инвестиций и могут быть быстро интегрированы в текущую деятельность.

К наиболее распространенным инструментам цифрового предпринимательства относятся маркетплейсы. Региональные предприниматели получают доступ к потребителям через Kaspi.kz, Wildberries, Ozon и иные электронные торговые площадки.

Использование маркетплейса позволяет бизнесу отказаться от необходимости самостоятельной разработки сложного интернет-магазина, формирования собственной платежной инфраструктуры и решения ряда вопросов, связанных с продвижением товаров.

Важную роль играют социальные сети и мессенджеры. Instagram, WhatsApp и Telegram используются не только в качестве каналов маркетинговой коммуникации, но и как инструменты приема заказов, информирования потребителей и получения обратной связи [10].

Отдельным элементом цифровой экосистемы являются финансовые технологии. Распространение мобильного банкинга, QR-платежей и цифровых платежных сервисов позволяет ускорить расчеты и упростить финансовые операции субъектов предпринимательства.

Цифровая трансформация регионального бизнеса осуществляется не посредством одной отдельной технологии, а за счет формирования совокупности взаимосвязанных платформенных решений.

Государственная политика при этом должна создавать условия для развития соответствующей предпринимательской экосистемы.

Таблица 3 – Экономические механизмы поддержки цифрового предпринимательства

Механизм	Основное содержание
Институциональный	совершенствование законодательства, цифровизация государственных услуг
Финансово-экономический	кредитование, субсидирование, гарантирование и грантовая поддержка
Инфраструктурный	развитие широкополосного Интернета, мобильной связи и цифровых платформ
Инновационно-технологический	внедрение AI, Big Data, развитие стартапов и IT-хабов
Кадровый	повышение цифровой грамотности, IT-образование и профессиональная подготовка

Финансовая поддержка остается одним из ключевых инструментов развития предпринимательства. Субсидирование процентных ставок, предоставление государственных гарантий и грантов позволяет снизить финансовые барьеры, возникающие при внедрении новых технологий.

В то же время одних финансовых инструментов недостаточно. Существенными препятствиями для регионального цифрового предпринимательства являются различия в уровне цифровой грамотности населения, недостаток специалистов в области информационных технологий, ограниченные возможности отдельных субъектов бизнеса по финансированию цифровой трансформации и недостаточная зрелость региональной инновационной экосистемы.

Поэтому развитие цифрового предпринимательства должно основываться на координации действий государства и предпринимательского сообщества [12].

Государство при этом целесообразно рассматривать не в качестве непосредственного участника предпринимательской деятельности, а как субъект, формирующий институциональные и инфраструктурные условия для развития бизнеса.

Для Восточно-Казахстанской области перспективными представляются дальнейшее расширение качественного интернет-покрытия, развитие региональных программ цифровой грамотности, стимулирование внедрения облачных и платформенных сервисов субъектами МСП, развитие электронной торговли и повышение доступности механизмов финансирования технологического обновления.

Особое внимание необходимо уделить подготовке кадров. Цифровая трансформация предприятий требует не только специалистов непосредственно в сфере ИТ, но и формирования базовых цифровых компетенций у предпринимателей, менеджеров и работников организаций.

Экономический механизм развития цифрового предпринимательства представляет собой систему взаимосвязанных инструментов, объединяющую государственное регулирование, инфраструктурное обеспечение, финансовую поддержку, технологическое развитие и человеческий капитал.

Выводы

Проведенное исследование показывает, что цифровое предпринимательство становится одним из значимых направлений трансформации современной экономики Республики Казахстан.

Использование цифровых платформ, электронной коммерции, мобильных платежей, социальных сетей и автоматизированных инструментов управления позволяет субъектам предпринимательства снижать транзакционные издержки, расширять рынки сбыта и повышать оперативность взаимодействия с потребителями.

Особую роль цифровизация играет в развитии малого и среднего бизнеса регионов. На примере Восточно-Казахстанской области установлено, что значительное количество индивидуальных предпринимателей и субъектов малого бизнеса формирует устойчивый спрос на доступные платформенные и финансово-технологические решения.

Вместе с тем дальнейшая цифровая трансформация предпринимательства требует комплексного подхода. Ключевыми условиями ее эффективности являются развитие телекоммуникационной инфраструктуры, совершенствование государственного регулирования, повышение доступности финансирования, развитие инновационных институтов и подготовка квалифицированных кадров.

Перспективным является дальнейшее расширение использования цифровых платформ субъектами регионального бизнеса, стимулирование электронной коммерции, внедрение технологий искусственного интеллекта и анализа данных, а также повышение уровня цифровых компетенций предпринимателей.

Следовательно, устойчивое развитие цифрового предпринимательства в Республике Казахстан должно обеспечиваться посредством сочетания институциональных, финансово-экономических, инфраструктурных, инновационно-технологических и кадровых механизмов. Реализация такого подхода будет способствовать повышению конкурентоспособности регионального бизнеса и более глубокой интеграции предпринимательства в цифровую экономику.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Acs, Z. J., Song, A. K., Szerb, L., Audretsch, D. B., Komlosi, E. The evolution of the global digital platform economy: 1971–2021 // Small Business Economics. – 2021. – Vol. 57. – P. 1629–1659. – <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00561-x>.

2 Геворгян, Л. С. Цифровая трансформация субъектов малого и среднего предпринимательства в цифровую эпоху // Государственная служба. – 2025. – Т. 27. – № 2 (154). – С. 73–79. – <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2025-27-2-73-79>.

3 Коробейникова, Д. М., Федотова, В. О., Аванесян, Д. Н. Цифровая трансформация сельского предпринимательства: вызовы и возможности // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2025. – № 7. – С. 63–70. – <https://doi.org/10.47576/2949-1894.2025.7.7.008>.

4 Власов, М. В., Попова, Т. Ю. Влияние интеллектуально-цифрового капитала на развитие предпринимательства // Региональная экономика: теория и практика. – 2024. – Т. 22. – № 12 (531). – С. 2312–2341. – <https://doi.org/10.24891/re.22.12.2312>.

5 Мусаев, А. А., Гончаренко, Л. П. Влияние цифровых платформ на организацию предпринимательства в поколении Z // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Т. 15. – № 7-1. – С. 471–479. – <https://doi.org/10.34670/AR.2025.41.57.048>.

6 Щерб, Л., Циглер, Э., Хорват, Г. З. Экосистема цифрового предпринимательства в странах Центральной и Восточной Европы // Форсайт. – 2024. – Т. 18. – № 4. – С. 18–32. – <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2024.4.18.32>.

7 Ильясова, И. С., Сәткей, Т. Б., Жексембаева, Н. Е. Жаһандық жағдайында цифрлық кәсіпкерлікті қорғаудың құқықтық аспектілері // Вестник Евразийского национального университета им. Л.Н. Гумилева. Серия: Право. – 2025. – № 1 (150). – С. 49–60. – <https://doi.org/10.32523/2616-6844-2025-150-1-49-60>.

8 Юсупов, М. Д., Иванова, С. В. Внедрение цифровых и инновационных технологий в предпринимательство в Республике Казахстан // Валютное регулирование. Валютный контроль. – 2023. – № 10. – С. 31–35.

9 Нургалиева, А. А., Кенжин, Ж. Б., Мукина, Г. С. и др. Цифровое предпринимательство в Казахстане в условиях динамичности глобальной среды // Вестник Казахского университета экономики, финансов и международной торговли. – 2024. – № 4 (57). – [https://doi.org/10.52260/2304-7216.2025.4\(57\).2](https://doi.org/10.52260/2304-7216.2025.4(57).2).

10 Тулаганов, А. Б., Есберген, Р. Ә., Байғабулова, К. К. и др. Цифрландыру жағдайындағы Қазақстанда электронды сауданың даму перспективалары // Вестник Торайғыров университета. Экономическая серия. – 2025. – № 1. – С. 387–400. – <https://doi.org/10.48081/HJNU9606>.

11 Саденова, А. М., Рахимова, С. А., Кунанбаева, К. Б., Титков, А. А. Цифровизация предпринимательских структур и оценка экономического эффекта от применения на практике приоритетов развития цифровой экономики // Экономические системы. – 2020. – Т. 13. – № 3. – С. 22–31.

12 Жумашева, Д. С., Мухамеджанова, А. А. Динамика развития предпринимательства в контексте информационной экономики // Eomem. Global. – 2024. – № 55. – С. 46–61.

REFERENCES

1 Acs, Z. J., Song, A. K., Szerb, L., Audretsch, D. B., Komlosi, E. The Evolution of the Global Digital Platform Economy: 1971–2021 // Small Business Economics. – 2021. – Vol. 57. – P. 1629–1659. – <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00561-x>.

2 Gevorgyan, L. S. Tsifrovaya transformatsiya subektov malogo i srednego predprinimatelstva v tsifrovuyu epokhu [Digital Transformation of Small and Medium-Sized Businesses in the Digital Age] // Gosudarstvennaya sluzhba [Public Service]. – 2025. – Vol. 27. – No. 2 (154). – P. 73–79. – <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2025-27-2-73-79>.

3 Korobeynikova, D. M., Fedotova, V. O., Avanesyan, D. N. Tsifrovaya transformatsiya selskogo predprinimatelstva: vyzovy i vozmozhnosti [Digital Transformation of Rural Entrepreneurship: Challenges and Opportunities] // Innovatsionnaya ekonomika: informatsiya, analitika, prognozy [Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts]. – 2025. – No. 7. – P. 63–70. – <https://doi.org/10.47576/2949-1894.2025.7.7.008>.

4 Vlasov, M. V., Popova, T. Yu. Vliyanie intellektualno-tsifrovogo kapitala na razvitie predprinimatelstva [The Influence of Intellectual and Digital Capital

on the Development of Entrepreneurship] // Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika [Regional Economics: Theory and Practice]. – 2024. – Vol. 22. – No. 12 (531). – P. 2312–2341. – <https://doi.org/10.24891/re.22.12.2312>.

5 Musaev, A. A., Goncharenko, L. P. Vliyanie tsifrovyykh platform na organizatsiyu predprinimatelstva v pokolenii Z [The Influence of Digital Platforms on the Organization of Entrepreneurship in Generation Z] // Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra [Economics: Yesterday, Today, Tomorrow]. – 2025. – Vol. 15. – No. 7-1. – P. 471–479. – <https://doi.org/10.34670/AR.2025.41.57.048>.

6 Shcherb, L., Tsigler, E., Horvat, G. Z. Ekosistema tsifrovogo predprinimatelstva v stranakh Tsentralnoi i Vostochnoi Evropy [Digital Entrepreneurship Ecosystem in Central and Eastern European Countries] // Forsait [Foresight]. – 2024. – Vol. 18. – No. 4. – P. 18–32. – <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2024.4.18.32>.

7 Piyasova, I. S., Satkey, T. B., Zheksembaeva, N. E. Zhahandyk zhagдайында tsifrlыq kasipkerlikti qorgaudyn quyqytq aspektleri [Legal Aspects of Protecting Digital Entrepreneurship in the Global Context] // Bulletin of L. N. Gumilyov Eurasian National University. Law Series. – 2025. – No. 1 (150). – P. 49–60. – <https://doi.org/10.32523/2616-6844-2025-150-1-49-60>.

8 Yusupov, M. D., Ivanova, S. V. Vnedrenie tsifrovyykh i innovatsionnykh tekhnologii v predprinimatelstvo v Respublike Kazakhstan [Introduction of Digital and Innovative Technologies into Entrepreneurship in the Republic of Kazakhstan] // Valyutnoe regulirovanie. Valyutnyi kontrol [Currency Regulation. Currency Control]. – 2023. – No. 10. – P. 31–35.

9 Nurgalieva, A. A., Kenzhin, Zh. B., Mukina, G. S. et al. Tsifrovoe predprinimatelstvo v Kazakhstane v usloviyakh dinamichnosti globalnoi sredy [Digital Entrepreneurship in Kazakhstan in a Dynamic Global Environment] // Bulletin of the Kazakh University of Economics, Finance and International Trade. – 2024. – No. 4 (57). – [https://doi.org/10.52260/2304-7216.2025.4\(57\).2](https://doi.org/10.52260/2304-7216.2025.4(57).2).

10 Tulaganov, A. B., Esbergen, R. A., Baigabulova, K. K. et al. Tsifrlandyru zhagдайындағы Kazakhstanda elektrondy saudany damu perspektivalary [Prospects for the Development of E-Commerce in Kazakhstan in the Context of Digitalization] // Bulletin of Toraighyrov University. Economic Series. – 2025. – No. 1. – P. 387–400. – <https://doi.org/10.48081/HJNU9606>.

11 Sadenova, A. M., Rakhimova, S. A., Kunanbaeva, K. B., Titkov, A. A. Tsifrovizatsiya predprinimatelskikh struktur i otsenka ekonomicheskogo efekta ot primeneniya na praktike prioritetov razvitiya tsifrovoi ekonomiki [Digitalization of Business Structures and Assessment of the Economic Effect of Applying Digital Economy Development Priorities] // Ekonomicheskie sistemy [Economic Systems]. – 2020. – Vol. 13. – No. 3. – P. 22–31.

12 **Zhumasheva, D. S., Mukhamedzhanova, A. A.** Dinamika razvitiya predprinimatelstva v kontekste informatsionnoi ekonomiki [Dynamics of Entrepreneurship Development in the Context of the Information Economy] // Eomen. Global. – 2024. – No. 55. – P. 46–61.

Поступило в редакцию 10.02.26.
Поступило с исправлениями 25.08.26.
Принято в печать 28.08.26.

Е. С. Сансызбай¹, Б. К. Кадыров², Г. А. Болсынбекова³,
Р. С. Жусупов⁴, *Ш. Ш. Тұрмаханбетова⁵

^{1,2,3}Әлихан Бөкейхан университеті,
Қазақстан Республикасы, Семей қ.

⁴Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті,
Қазақстан Республикасы, Атырау қ.

⁵Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті,
Қазақстан Республикасы, Астана қ.

10.02.26 ж. баспаға түсті.
25.08.26 ж. түзетулерімен түсті.
28.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДА ЦИФРЛЫҚ КӘСІПКЕРЛІКТІ ДАМУДЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ТЕТІКТЕРІ (ШЫҒЫС ҚАЗАҚСТАН ОБЛЫСЫ МЫСАЛЫНДА)

Экономиканың цифрлық трансформациясы кәсіпкерліктің табиғатын айтарлықтай өзгертіп, бизнес-процестерді ұйымдастырудың, тұтынушылармен өзара әрекеттесудің және нарықтарға шығудың жаңа жолдарын жасауда. Бұл зерттеудің өзектілігі Қазақстан экономикасының жеделдетілген цифрландыруымен, шағын және орта бизнестегі цифрлық технологиялардың рөлінің артуымен және олардың жаңа бәсекелестік жағдайларға бейімделуін қамтамасыз ету қажеттілігімен анықталады. Бұл мақалада Шығыс Қазақстан облысы мысал ретінде Қазақстан Республикасында цифрлық кәсіпкерлікті дамытудың экономикалық тетіктері қарастырылады. Онда цифрлық кәсіпкерліктің мәніне, цифрлық инфрақұрылымның, платформалық шешімдердің, қаржылық және экономикалық құралдардың және мемлекеттік қолдаудың рөліне теориялық

тәсілдер қарастырылады. Аймақтағы шағын және орта бизнесті дамытуға, нарықтарды, электрондық төлем қызметтерін, әлеуметтік медианы және цифрлық үкіметтік қызметтерді пайдалануға ерекше назар аударылады. Халықаралық және отандық тәжірибені талдау негізінде кәсіпкерліктің цифрлық трансформациясына ықпал ететін негізгі факторлар, сондай-ақ цифрлық құзыреттіліктердің біркелкі еместігімен, қаржыландыруға қолжетімділікпен, білікті ІТ мамандарының жетіспеушілігімен және инновациялық инфрақұрылымның даму деңгейімен байланысты шектеулер анықталады. Қазақстан аймақтарында цифрлық кәсіпкерліктің тұрақты дамуы үшін институционалдық, қаржылық, инфрақұрылымдық, технологиялық және кадрлық тетіктердің кешенді үйлесімі қажеттілігі туралы қорытынды жасалды.

Кілтті сөздер: цифрландыру, кәсіпкерлік, цифрлық кәсіпкерлік, цифрлық платформа, шағын және орта бизнес, цифрлық инфрақұрылым, мемлекеттік қолдау, Шығыс Қазақстан облысы.

Е. S. Sansyzbay¹, B. K. Kadyrov², G. A. Bolsynbekova³,
R. S. Zhussupov⁴, *Sh. Sh. Turmakhanbetova⁵

^{1,2,3}Alikhan Bokeikhan University,
Republic of Kazakhstan, Semey;

⁴H. Dosmukhamedov Atyrau University,
Republic of Kazakhstan, Atyrau;

⁵L. N. Gumilyov Eurasian National University,
Republic of Kazakhstan, Astana.

Received 10.02.26.
Received in revised form 25.08.26.
Accepted for publication 28.08.26.

ECONOMIC MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF DIGITAL ENTREPRENEURSHIP IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN: THE CASE OF THE EAST KAZAKHSTAN REGION

The digital transformation of the economy is significantly changing the nature of entrepreneurship, creating new ways of organizing business processes, interacting with consumers, and entering markets. The relevance of this study is determined by the accelerated digitalization of the Kazakh economy, the growing role of digital technologies in small

and medium-sized businesses, and the need to ensure their adaptation to new competitive conditions. This article examines the economic mechanisms for the development of digital entrepreneurship in the Republic of Kazakhstan using the East Kazakhstan region as an example. It examines theoretical approaches to the essence of digital entrepreneurship, the role of digital infrastructure, platform solutions, financial and economic instruments, and government support. Particular attention is paid to the development of small and medium-sized businesses in the region, the use of marketplaces, electronic payment services, social media, and digital government services. Based on an analysis of international and domestic experience, the key factors contributing to the digital transformation of entrepreneurship are identified, as well as constraints associated with uneven digital competencies, access to financing, a shortage of qualified IT personnel, and the level of development of innovative infrastructure. A conclusion was made regarding the need for a comprehensive combination of institutional, financial, infrastructural, technological and personnel mechanisms for the sustainable development of digital entrepreneurship in the regions of Kazakhstan.

Keywords: digitalization, entrepreneurship, digital entrepreneurship, digital platform, small and medium-sized enterprises, digital infrastructure, government support, East Kazakhstan Region.

SRSTI 06.71.57

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/335-355>

***M. A. Serik¹, M. R. Smykova²**

^{1,2}Almaty Management University,
Republic of Kazakhstan, Almaty.

¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8951-0001>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2373-4165>

*e-mail: m.serik@turan-edu.kz

THE MARKETING POTENTIAL OF CULTURAL AUTHENTICITY: THE WORLD NOMAD GAMES 2024

The World Nomad Games have emerged as a significant catalyst in the tourism sector, promoting cultural identity and ethno-tourism on a worldwide scale. Cultural tourism destinations are of significant potential as tourists are changing their preferences, focusing on experiencing culture in a more authentic manner. This shift in tourist preferences has proved to be a significant factor in attracting investment. The aim of this research was to examine the role of cultural authenticity in engaging tourists and promoting global marketing of ethnic sports events. The study was based on the World Nomad Games 2024. The methodology adopted in the study was mixed, using both quantitative and qualitative content analysis, as well as EFAS analysis to evaluate the strategic position of the event. The findings indicated that the impact of cultural authenticity was positive on the engagement of tourists in terms of the visual attributes of the event, such as sports, music, and ethnic dishes. On the other hand, the fragmentation in the digital communication and operation was negative in terms of the overall efficiency in the marketing of the event. The present study contributes to the existing body of knowledge by adding the concept of existential authenticity in the analysis of social media and strategic evaluation tools in the context of ethnic sports events.

Keywords: cultural authenticity, World Nomad Games, cultural heritage, marketing strategies, national identity.

Introduction

UNESCO, in collaboration with the Association for International Sport for All, also known as TAFISA, launched an initiative in support of the Busan

Appeal for the Development and Preservation of Traditional Sports and Games in September 2008. This process highlighted the role of traditional games and sports in promoting tolerance, solidarity, integration, and cultural identity in establishing peace in a culturally globalizing world. It is a significant step towards creating a unique cultural identity among different population groups.

The World Nomad Games (WNG) is a renowned international event promoting and preserving the heritage of nomadic cultures. The WNG Project, being the biggest international project of the Government of the Kyrgyz Republic, was launched in 2012 to revive and preserve the cultures of nomadic civilizations.

The main objectives of the World Nomad Games are the preservation and popularization of the culture and traditions of the nomadic people, which need to be revitalized and renewed. At the current stage, ethnic sports contests contribute to the development of international connections and inter-cultural dialogue, emphasizing the aspects of identity and the distinctive features of the nomadic lifestyle. The World Nomad Games aim to promote the development of ethno-sports and the ethno-cultural movement throughout the world as the legacy of human civilization. The mission of the World Nomad Games is to revive, develop, and sustain ethno-culture and the identities of ethnic groups and peoples throughout the world with the aim of developing tolerant inter-ethnic relations.

Kazakhstan is located at the heart of the Eurasian continent and is characterized by the unique combination of its wealth in terms of both natural resources and its cultural traditions. Over the recent period, the country has actively developed domestic tourism, emphasizing its historical and cultural identity. An important example in this context is the World Nomad Games, which is an international event carrying the spirit and traditions of the nomadic people, characteristic of the ethnic composition of the population of Kazakhstan.

Between the 8th and 13th of September this year, the capital city of Astana hosted the Fifth World Nomad Games, which took place under the motto «Uly dala dubiri» (meeting in the Great Steppe). It is noteworthy to point out the dates of the event, which conventionally coincide with the celebration of the nomadic festival marking the transition to the winter encampment. At the new encampment, the caravan's voyage with yurts and belongings concluded with the toi ceremony, which included various customs, games, and contests. This year, the competition attracted 2,500 participants from over 90 countries, with 97 sets of medals being contested [1].

During the course of the competition, social networking platforms were populated by a plethora of intriguing and vibrant video content. Individuals commenced the dissemination of a variety of videos and photographs from the games. A particularly popular video was a publication by creator Alina Kim,

who shared with her subscribers footage from the opening ceremony. This video featured performances by Dimash Kudaibergen and Roza Rymbayeva, in addition to providing a glimpse into the celebratory atmosphere of the occasion.

The objective of this article is to formulate strategic recommendations for enhancing the effectiveness of international marketing for the World Nomad Games, employing the 2024 Games as a case study. In order to achieve this objective, the subsequent tasks will be executed in a two-stage analytical approach, as follows:

1 The identification of the key authentic elements of the event that generate the greatest response and engagement from international audiences on social media is of the utmost importance.

2 A comprehensive analysis of the external environment is necessary in order to understand the strategic position of the 5th World Nomad Games in 2024. This includes a detailed analysis of the opportunities and threats which may impact the long-term marketing potential of the event.

Materials and methods

Cultural authenticity is identified as the core resource of ethnic tourism destinations, and tourists' perceptions of cultural authenticity have been found to affect their sense of authentic happiness.

Cultural tourism is defined as the travel industry that focuses on visits to locations where visitors primarily seek to experience the consumption of both tangible and intangible cultural heritage and attractions in a designated destination. This form of tourism has been identified as a predominant contributor to the tourism sector, accounting for more than 39 % of all tourist arrivals. Notwithstanding the fact that tourist arrivals may be inbound, this form of tourism constitutes a salient component in the differentiation of a tourist destination.

In this context, events (in this case nomadic games) represent a foundation and have become one of the fastest growing types of tourism events, catering for tourists who are increasingly looking for authentic and distinctive experiences that allow them to expand their knowledge and worldviews.

Despite their magnitude, these events have a significant effect in that they allow countries to demonstrate their unique traditions and culture, hence attracting both foreign visitors and domestic residents.

The power of authenticity has been touted as one of the most important aspects of modern marketing [2]. The idea of authentic experiences in tourism, however, becomes even more important. This is because, in tourism, one wants to have unique experiences to remember, which can only be achieved by having an authentic sense of place. The pursuit of authentic experiences has become one of the main focuses in modern tourism research, with scholars trying to find ways to

incorporate tourists into these events. Furthermore, it is imperative to acknowledge the pivotal role it plays in shaping the image of a destination and its positioning within the global tourism market.

Planning and marketing tourism destinations has always required an understanding of the behavioral elements that impact travelers' intentions to visit a specific location [3]. Cultural heritage sites are becoming more and more popular as travel destinations, and research has shown that culture plays a significant role in influencing travelers' intents to visit. This is because, according to Mousavi, Doratli, Mousavi, and Moradiakhari [4], tourism is a social process that has the power to change both the local culture and the cultural perspectives of tourists. According to research by Xiaoli Yi and Xiaoxiao Fu [5], memorability is also influenced by the perceived authenticity of local cultural heritage through existential authenticity.

Cultural authenticity is a significant factor in the determination of perceived value. As Wang [6] observes, authenticity is a multifaceted concept that can be classified in diverse ways. It can be regarded as a property of an entity (objective authenticity), signifying the capacity to substantiate an object as «original», «genuine», «real» or «trustworthy» [7], or alternatively as the consequence of social construction (constructive authenticity). In the latter case, it refers to the extent to which tourists (and, among them, festival-goers) perceive the experience as genuine, based on their interpretation of both the sites visited and the tourist experience, in light of their own beliefs, expectations, preferences, stereotypical images and consciousness.

One aspect of authenticity, termed «existential», occurs through tourism activity and interaction with objects of cultural significance. This process entails the immersion of the individual in the realm of profound existence, as discerned through the emotional responses of tourists. The existential facet of authenticity is intricately intertwined with visitors' perceptions, sentiments, and profound emotional experiences. In this context, places whether permanent or temporary, such as festivals gain authenticity through the powerful emotional and sensory involvement of individuals in them. This connection allows individuals not only to realise the depth of their presence, but also to experience authenticity as part of their own life journey.

By constructing an «image» of a location through images, videos, and reviews, social media sites like Instagram, TikTok, and YouTube influence how people view well-known tourist attractions.

The utilisation of social media by nations facilitates the demonstration of their cultural and traditional identities on a global scale, thereby exerting a profound influence on the perception and intent of tourists to visit a particular tourist destination.

There has been a lot of interest in the function of social media in the context of tourism marketing. The communicative role of social media influencers (SMI) was initially valued by destination marketing organizations (DMOs) [8]. Numerous studies have examined how media affects destination marketing, including how social media content influences travelers' decisions to travel, how it affects travelers themselves, and how travelers share information on social media platforms. Authenticity is a key concept in the tourism sector that improves the relationship between travelers and their locations. It has been shown that authenticity improves a destination's perceived image.

In the context of cultural events, social media functions not only as a promotional instrument but also as a platform for collaborative authenticity creation. In this milieu, users partake in the construction and validation of cultural meanings through their posts, hashtags, and visual content.

The World Nomad Games (WNG) are a modern phenomenon in the domain of large-scale events, providing a platform for the promotion and celebration of ethnic sports. The inaugural edition was hosted in Kyrgyzstan in 2014, and since then, the WNG has been held in Central Asian countries on a biennial basis. The event's foundation lies in the folk games of the historically nomadic peoples of Central Asia. The World Nomad Games have been inscribed on the UNESCO list of intangible cultural heritage [1].

The Kyrgyz Republic is the birthplace of the World Nomad Games. Since then, the concept of the games has expanded to not only include competition but also highlight traditional sports, sportsmanship, and cultural heritage of nomadic communities around the world. The games also have a role to play in enhancing cultural awareness among different countries of the world.

By fostering global relationships among different countries, preserving national sports, and supporting organizations that promote ethnosports globally, the World Nomad Games have a role to play in the preservation of cultures of nomadic communities. Another objective of the games is to improve the tourism potential of the host nation.

WNG is also about growing, sharing, and lifting up ethnosports, which are the traditional games and sportive contests from all over the world. It seeks to support the scientific and methodological underpinning of the ethnosport movement, which includes traditional games, ethnosports, and classic tournaments. Among the main goals of the WNG is to present the world's cultural diversity and to foster interfaith and intercultural understanding, friendship, harmony, and cooperation among people of many nations [9].

From September 9-14, 2014, the World Nomad Games were held in Cholpon-Ata, Kyrgyzstan's Issyk-Kul region. The countries participating in the games were

Afghanistan, Azerbaijan, Austria, Belarus, Brazil, France, Germany, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Lithuania, Mongolia, Russia, South Korea, Sweden, Tajikistan, Turkey, Turkmenistan, the United States, and Uzbekistan. In total, 19 countries participated by sending players for the games. The sports part of the games involved a total of 771 participants, comprising 583 athletes, 188 coaches, and 188 referees. The games involved 230 horses and 1,200 cultural participants. The TV broadcast of the games reached an estimated 230 million viewers in 40 countries [1].

The fact that the event has been hosted five times means that it has grown to become a major event on the international stage, on par with other international sporting events such as the European Olympic Games. The modern-day WNGs can be regarded as international sports gatherings, despite the fact that they have origins in ethnic and ethnocultural games of the nomadic communities of the CA region and other parts of the world, on different continents. The folk games of the nomadic communities of the CA region and other parts of the world, on different continents, are the foundation of the WNG[9].

Mambetaliev asserts that this event has significant socio-cultural value and contributed to the revival of ethnic sports in the contemporary world[10]. For both foreign visitors and Kazakhstanis, the WNG was an excellent event. They had the chance to observe the nomads' identity, culture, sports, and way of life. This occasion is regarded as one of the biggest initiatives to expand the nation's tourism industry since independence. Boosting the allure of Kazakhstan as a destination for tourists and, more broadly, raising the positive legacy of nomadic civilizations, cultures, and peoples that are commonly shared by numerous countries across the world is another key objective of the WNG. Emphasizing a country's history, culture, traditions, and distinct features is a great way of boosting a country's tourism industry significantly. The ripple effects of the WNG on a country and its people are likely to bear fruit in due course. Because there is a chance to promote the international mass and the public's interest in the nation begins to grow through major events like WNG. As a result, the country experiences economic and other developments and sees an increase in tourists.

Any nation that hosts major organizations should be mindful of norms, appropriateness, and preliminary planning. Depending on the circumstances before and after the event, various sectors of the nation experience either forward or backward developments. Thus, we do not overlook the impact of the World Nomads Games on our nation's infrastructure, tourism, economics, national image, and sociocultural values.

In order to find important themes and patterns pertaining to cultural authenticity in the context of domestic travel in Kazakhstan, the study employed the content analysis method, which enables the methodical investigation of textual

and visual data. Perceptions of the World Nomad Games, which developed into a significant cultural event showcasing Kazakhstan's distinctive traditions and customs, were the primary focus.

This study employs a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative content analysis with matrix strategic analysis, to comprehensively evaluate the marketing potential of cultural authenticity at the 5th World Nomad Games in Astana, Kazakhstan, in 2024.

Content analysis will systematically, objectively, and quantitatively evaluate user content to understand perceptions of the event's cultural authenticity. Social media posts from Instagram and TikTok were used in the study to gauge participants' reactions to the event. The results, which covered topics including traditional sports, art, music, and customs, were analyzed to determine both positive and negative perceptions of authenticity. Along with the impact of cultural authenticity on tourist appeal and the expansion of tourism in Kazakhstan, the study method also found characteristics connected to national pride and patriotism.

A PEST analysis will identify the 16 key external factors affecting the international marketing success of the World Nomad Games, including opportunities and threats.

Results and discussion

For ethical reasons in this study, all data is obtained from Instagram and Tiktok posts.

Data collection and extraction: The data was collected based on hashtags linked to the World Nomad Games. In particular, data was extracted from TikTok and Instagram platforms from September 8 to 13, 2024, based on hashtags linked to the World Nomad Games. This was a scheduled time on the events calendar for the games.

At this time the hashtags:

#worldnomadgames2024,
#worldnomadgamesAstana,
#всемирныеигрыкочевников2024,
#игрыкочевников2024,
#Ұлыдаладүбірі were popular.

The year 2024 was specifically mentioned in the sample to highlight the nomadic games that took place in Astana.

Data from instagram by hashtag yielded the following:

#worldnomadgames2024 – 5000 or more;
#worldnomadgamesAstana – 1000 or more;
#игрыкочевников2024 – 100 or more;
#всемирныеигрыкочевников2024 – 100 or more;

#ұлыдаладүбірі – 1000 or more.

Data from the hashtag Tiktok produced the following:

#worldnomadgames2024 – 5141;

#worldnomadgamesAstana – 530;

#игрыкочевников2024 – 596;

#всемирныеигрыкочевников2024 – 151;

#ұлыдаладүбірі – 320.

Reviews, posts with these hashtags have been analysed.

Table 1 – Results of content analysis

Category	Example of post/comment	Tone	Frequency of mentions
Cultural authenticity	Demonstration of traditional sports such as kok-boru, with live explanation of the rules.	Positive	50
Cultural authenticity	The videos show traditional costumes, music and national dishes .	Positive	65
International participation	Athletes from different countries participate in the competition.	Positive	35
International participation	Viewers share photos and videos of foreign guests on TikTok and Instagram.	Positive	45
Organisation of the event	The opening of the games was top-notch, with users also sharing that it was better than the opening of the Olympics.	Positive	75
Organisation of the event	Complaints about lack of seating during popular competitions, some games not being shown live, volunteers not being given what they were promised.	Negative	20
Marketing and promotion	Promoting through TikTok and Instagram doesn't emphasise the uniqueness of games enough.	Neutral	25
Marketing and promotion	The lack of content aimed at foreign audiences reduces interest, users were also dissatisfied that there was little information about these games.	Negative	35
Note – compiled by authors			

A content analysis of user contributions reveals that the Kazakh people hold the opening ceremony in high esteem, perceiving it as a remarkable event. For guests from countries with a non-nomadic tradition, the opportunity to witness the spirit of nomads was an unforgettable experience (Figure 1).

A careful analysis of the data showed that publications that included traditional sports, films of national music, costumes, and food greatly increased audience interest in the events and evoked favorable feelings.

On social media, a remark made by Boldyr Chemek, a member of the Mongolian delegation, highlighting the cultural parallels between Kazakhstan and Mongolia also went viral.

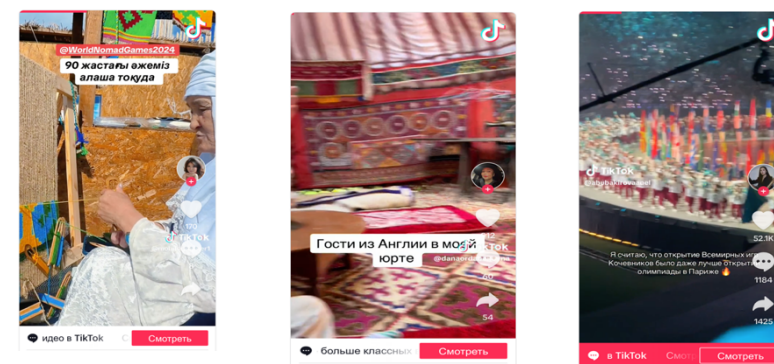


Figure 1 – Posts from TikTok [11]

Furthermore, it was observed that the dissemination of information regarding the event was inadequate, and that there was a paucity of effective publicity. This suggests that the marketing strategy employed for the event may have been inadequate.

This study used the Nomad Games as a case study to investigate how cultural authenticity may be used as a competitive advantage for travel in Kazakhstan.

From the analysis of the content of the World Nomad Games, several key conclusions are made regarding the value of cultural authenticity as a competitive advantage for the tourism industry in Kazakhstan. The World Nomad Games, by representing the essence of nomadic culture and lifestyle, acts as a new form of catalyst for the development of inter-cultural understanding. Nomadic culture and lifestyle have always been in harmony with nature and have provided a sustainable development model for generations.

The analysis of the content of the World Nomad Games revealed that the event is of primary significance for the development of cultural authenticity as a competitive advantage for the tourism industry in Kazakhstan. The World Nomad Games attracts both national and international visitors and supports the preservation of cultural traditions in sports, arts, and culture. The World Nomad Games also helps in instilling a sense of pride and solidarity among the citizens of Kazakhstan.

EFAS analysis is compiled on the basis of secondary information or expert interviews. The EFAS matrix was used to assess the external environment, identifying its strengths and weaknesses. This analysis enabled the identification of opportunities and threats related to the promotion of cultural authenticity within international ethnosport events, which were then evaluated using a strategic framework. The analysis focused on the World Nomad Games 2024 as a unique platform for shaping a positive image of the country and developing ethnotourism.

Fifteen individuals participated in this expert analysis. The limited number of respondents can be attributed to the fact that the study was conducted exclusively among experts in the field of tourism.

Opportunities are defined as favorable trends and external factors that can be leveraged by an event to achieve competitive advantage, growth, and increased marketing effectiveness.

The following key variables were used to determine and quantitatively assess the external environment factors affecting the marketing potential of the V World Nomad Games. These factors were identified through an EFAS analysis and an examination of relevant literature on major cultural and sporting events.

Table 2 – EFAS Analysis Results: Assessment of External Opportunities for the 2024 World Nomad Games

External Factors	Weight Coefficient	Rating	Weighted Rating	Comments
Opportunities				
Interstate cooperation	0.15	2	0.30	While cooperation does exist, it requires greater specificity and funding for the implementation of large joint projects.
Government support and financing	0.05	2	0.10	While support is extant, its allocation is minimal (low weight of 0.05) when compared to that designated for other priority areas.

Cultivation of national values through games	0.10	4	0.40	The potential impact on younger demographics and society at large is significant, and there is a strong public demand for this product.
Growth of global interest in alternative cultures and unique traditions	0.11	5	0.55	A key growth driver. The global trend toward authenticity and the search for unique cultural experiences.
Preservation of intangible cultural heritage through the promotion of traditions	0.11	3	0.33	This is a channel that works well but is very specialized. It needs to reach more people outside of its usual audience.
Promotion of the country through digital platforms and media	0.13	3	0.39	A centralized strategy is needed because the opportunity is being used, but not systematically enough.
Attraction of investment and sponsorship support for event development	0.13	4	0.52	Cultural and ethnic initiatives are becoming more popular among corporations as branding elements.
Emergence of new tourist routes related to nomadic cultures	0.11	3	0.33	Routes are being developed, but progress is being hampered by many regions' poor infrastructure readiness.

Development of gastro-nomic tourism through the national cuisine of nomadic peoples	0.11	3	0.33	Although it's a desirable trend, it's erratic and underrepresented in global markets.
	1	3.2	3.25	
Note – compiled by authors				

The use of these variables resulted in an overall weighted score of 3.25 in table 2, which in essence confirmed that the World Nomad Games are in an extremely favorable external environment and have a lot of potential for strategic growth and capitalization of their cultural authenticity.

Threats are those unfavorable external trends and factors which have the potential to undermine the realization of the marketing potential of the V World Nomad Games, unless they are neutralized in a timely manner. A critical evaluation of these variables was conducted in order to determine the strategic risks associated with this event.

Table 3 – EFAS analysis results: Assessment of external threats to the 2024 World Nomad Games

Threats	Weight Coefficient	Rating	Weighted Rating	Comments
Impact of globalization on cultural authenticity	0.17	3	0.51	Uniqueness may be undermined by global media and trends. To preserve and advance genuine qualities, an active approach is required.
Climatic conditions and infrastructural limitations	0.05	2	0.10	Although there is a threat, its effects are lessened by seasonal planning of activities.

Risk of losing cultural authenticity due to commercialization and adaptation to the mass market	0.13	2	0.26	The threat has been recognized, and steps are being taken to regulate commercial activities and preserve core traditions.
Environmental risks of mass events	0.13	2	0.26	By enhancing logistics and putting environmental regulations into place, the issue can be resolved. But this necessitates ongoing observation.
Cruelty to animals	0.30	3	0.90	The most important factor necessitates the immediate humanization of practices due to public outcry and pressure from international NGOs.
Decline of youth interest in traditional culture	0.14	3	0.42	Modern and digital formats are necessary to engage youth; otherwise, the generational divide will grow.
Political instability and international sanctions	0.08	2	0.16	Although the risk cannot be fully controlled due to external geopolitical factors, its direct impact is moderate for now.
	1	2.4	2.61	
Note – compiled by authors				

The overall picture presents a mean weighted rating of 2.61 for all threats, indicating moderate external pressure, thus emphasizing the need to manage risks strategically in marketing communications for ethnic sports events.

The results of the content analysis support a positive perspective on the 5th World Nomad Games, particularly with regard to the opening ceremony, where 75 positive mentions were recorded, and cultural events, where 65 positive mentions were recorded. This can be explained in terms of a cultural event's impact on viewers, as such events, because of their visual attractiveness, create a positive impression on viewers. Further insights into the results allow us to propose the following interpretations.

The hashtag #worldnomadgames2024 has generated significant interest on a global scale, with more than 5,000 mentions on Instagram and Tik Tok combined. This is an important factor in the execution of international marketing strategies. Secondly, an analysis of the overall number of posts indicates that the platform of TikTok is characterized by an exceptionally high level of content. This speaks to the overall significance of this platform in the context of a viral campaign and a youthful demographic. Thirdly, the use of the hashtag #worldnomadgamesAstana is also an important branding tool that links the event to its location. The data indicates that the groundwork for the online space was carefully laid.

In this context, it is important to recognize the role of the two elements that were pivotal in the process. As previously mentioned in the literature review, this is an important consideration. The elements are existential authenticity and genuine authenticity.

It is important to recognize the role of the cultural elements, such as the attire, melodies, and culinary habits, as they relate to existential authenticity. The findings indicate that the tourists do not merely see the artifacts; rather, they experience the culture through sensory experiences such as appearance, taste, and sound. This is in line with the thesis by Wang [6], which asserts that for the contemporary tourists, the important aspect is not the originality of the destination but the experience of the authenticity.

The second element is the national games. This content is an epitome of genuine authenticity, validating the antiquity and complexity of the traditions, which enhances the trust in the authenticity of the event as a whole.

An analysis of the results table indicates that the organizational issues, such as the information provided through the marketing approach, were the subject of negative feedback. The high incidence of complaints regarding the spatial constraints highlights the issue of the management of the experience during the zenith. This phenomenon is capable of tainting the perceptions of authenticity.

It was posited that the information regarding the uniqueness was not provided sufficiently to foreigners as well as locals. This is an important juncture that underscores the need to recognize the potential of the cultural tourism products of exceptional caliber, which, if harnessed, is capable of yielding substantial benefits on an international scale. This potential was not harnessed by the organizers of the event.

The content analysis of the social media posts related to the competition revealed that there are three major reasons for the high popularity of the World Nomad Games. First of all, there is cultural authenticity, which is greatly appreciated by users. Secondly, the fact that other countries are also participating in the event is regarded as a very exciting feature of the competition. Lastly, the format

of the event is regarded as unique, which is another factor for the popularity of the event. The reactions of the users related to the national games, clothing, music, and customs were found to be positive, raising awareness of nomadic culture.

However, there are some issues related to the event, such as the unclear organizational structure, lack of convenient viewing locations, poor signage, and lack of resources for the viewers of the event from all over the world. All these issues have a negative impact on the overall event experience. Even though there have been intensive marketing campaigns through Instagram and TikTok, the potential of modern technology in promoting the games has not been exploited.

It has already been researched that the promotion of cultural authenticity through the meticulous planning of such events can boost the growth of tourism in a specific region, thus promoting economic growth, especially in rural and remote areas. The current project is a prime example of this. It has already been mentioned that foreign tourists have shown a keen interest in nomadic culture and would like to visit these communities. Moreover, the event has already been proved to boost the reputation of Kazakhstan in the region of Central Asia, raising its international reputation.

Subsequent to the content analysis of the initial documents, the evaluation of the results of the EFAS analysis revealed the following. An in-depth evaluation of the external environment of the 2024 World Nomad Games has been carried out by applying the EFAS matrix.

In the process, the aggregate weighted rating with regard to all external factors was found to be 3.25, which is significantly higher than the mean value of 2.5.

The assessment of the rating (effectiveness of use) and weighted rating (criticality of the factor) identified three key drivers, which are responsible for high potential:

1 The growth in global interest in alternative culture (w.r.= 0.55), which received the highest rating, is the key driver in the market.

This is in line with the global trend in ethno-tourism, which will ensure high demand and effectiveness in differentiation from other sports events.

2 The cultivation of national values (w.r.= 0.40) identified the effectiveness of games in achieving internal legitimacy and social consolidation, which will have an indirect effect on the quality of hospitality and the atmosphere of the event.

3 From this analysis, it is evident that the ability to attract investment and sponsorship (w.r.= 0.52) is a critical factor in achieving success in these games, which is associated with a high weighted score.

The «4» in the rating indicates the effectiveness of organizers in attracting the corporate sector, which will ensure financial stability and brand trust.

The results of the study have also revealed opportunities that have not been fully used. The results of the content analysis have been confirmed by the comments about inconsistency, which have been made in the digital environment. The absence of a centralized and targeted strategy for the foreign audience, despite the presence of a designated channel, remains one of the most serious problems. The absence of tangible and concrete projects within the framework of interstate cooperation can be considered a deficiency, which hinders the potential to streamline the logistics and attract organized tourist groups.

The results of the World Nomad Games in 2024 have demonstrated a powerful strategic base, which can be explained by the relevance of the event and the availability of financial resources. However, the full potential of the event was not realized because of the fragmented use of digital channels and the weak practical implementation of interstate cooperation.

The detailed analysis of the results of the external threat analysis has revealed that, in spite of the huge potential, the World Nomad Games have encountered a number of critical risks.

The factor «cruelty to animals» has demonstrated the highest weighted score (0.90) in the matrix, which points to the exceptional importance of this factor in comparison to other external threats to the World Nomad Games brand. The high score, combined with the reference to the impact of pressure from international non-governmental organizations, points to serious reputational and financial risks in relation to this problem.

The rating of 3 implies that there is a moderate level of action being taken by the organizers. However, this does not seem sufficient in order to address such a level of threat. In terms of strategic brand management, the level of weighting in combination with the level of control is such that there is a need to address the animal welfare policies in order to minimize the impact on the brand. In 2024, in the context of the V Games, at the behest of the host country, a dummy was used in kokpar/kok-boru. However, in other host countries, there is the possibility of a goat carcass being used.

Threats to the cultural integrity of the World Nomad Games brand pose a significant risk to the sustainable positioning of the World Nomad Games brand. The factors of «the impact of globalization on cultural authenticity» and «the risk of losing authenticity due to commercialization» directly affect the basis of the event's marketing proposition, which is built on the values of cultural authenticity and uniqueness. A particularly salient issue is the finding that the threat of commercialization received a low rating for the effectiveness of the measures taken. This finding suggests that the existing mechanisms for regulating and protecting cultural content from the excessive influence of market interests may be inadequate. However, when audiences get overly sensitive about what they consider to be authentic, analysis indicates that

it can undermine trust and chip away at the cultural value of the brand. Therefore, the game plan must find a steadier balance between maintaining commercial viability and protecting the cultural heritage and identity of the World Nomad Games. The management risks, which include weather, infrastructure, and environmental risks, were low in terms of managing these risks. However, in conjunction with the call to improve the logistics and promote sustainable standards, it appears that the event lacks adaptive managerial responsiveness.

This is an important finding because it shows that the issues with logistics, infrastructure, and the management of the experience for the guests are not one-off issues. This is an important issue because it suggests that there is a fundamental flaw in the way the management is structured. In order for the World Nomad Games to remain competitive, there is a need to rethink the processes involved in the organization. There is also the need to enhance the measures for environmental sustainability, as well as pushing for better standardization to ensure the safety of all parties involved.

The threat analysis revealed that crisis management and operational management exhibited deficiencies in the strategic chain of the 2024 Nomad Game.

Moreover, the study confirmed that the World Nomad Games have exceptionally strong strategic potential, successfully leveraging the global trend towards ethno-tourism and tangible (existential) authenticity as their main driver of engagement.

Conclusion

This study shows that, when it comes to ethnic sports events, cultural authenticity is a crucial factor in determining user engagement and marketing efficacy. The results show that components of experiential authenticity, such as national cuisine, music, and traditional sports, elicit the strongest positive audience reactions, demonstrating the crucial role that emotional and sensory experiences play in influencing traveler perception.

The findings also show a notable disparity between the World Nomad Games' strong cultural significance and the success of their global marketing. The event's overall marketing performance is diminished by fragmented digital communication and operational constraints, even in the face of high levels of audience interest and social media engagement.

The results of the EFAS analysis further confirm that the external environment in which the World Nomad Games take place is conducive due to the rising demand for cultural experiences in the world. However, there are reputational, organizational, and communication strategy risks that need to be managed in order to achieve the potential of the event.

From the theoretical perspective, the current research makes a contribution to the body of knowledge by applying the concept of existential authenticity in the context

of ethnic sports events. Moreover, there is a contribution by combining the analysis of social media content with the use of strategic evaluation tools.

The results of the current research indicate that the future competitiveness of ethnic sports events such as the World Nomad Games depends not only on maintaining cultural authenticity but also on the match between cultural authenticity and digital communication strategy in the tourism market.

REFERENCES

- 1 World Nomad Games. Official website – 2025. – Retrieved May 2025. [Electronic resource]. – Available at: <https://worldnomadgames.kz/en>
- 2 **Brown, S., Kozinets, R. V., Sherry Jr., J. F.** Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning // Journal of Marketing. – 2003. – Vol. 67 (3). – P. 19–33.
- 3 **Stylidis, D.** Exploring resident–tourist interaction and its impact on tourists' destination image // Journal of Travel Research. – 61 (1). – 2022. – P. 186–201
- 4 **Mousavi, S. S., Doratli, N., Mousavi, S. N., Moradiahari, F.** Defining cultural tourism // International Conference on Civil, Architecture and Sustainable Development. – 2016. – Vol. 1 (2). – P. 70–75.
- 5 **Yi, X., Lin, V. S., Jin, W., Luo, Q.** The authenticity of heritage sites, tourists' quest for existential authenticity, and destination loyalty // Journal of Travel Research. – 2017. – Vol. 56 (8). – P. 1032–1048.
- 6 **Wang, N.** Rethinking authenticity in tourism experience // Annals of Tourism Research. – 1999. – Vol. 26 (2). – P. 349–370.
- 7 **Cohen, E., Cohen, S. A.** Authentication: Hot and cool // Annals of Tourism Research. – 2012. – Vol. 39 (3). – P. 1295–1314.
- 8 **Lange-Faria, W., Elliot, S.** Understanding the role of social media in destination marketing // Tourismos. – 2012. – Vol. 7. – P. 193–211.
- 9 **Абытов, Б. К.** Всемирные игры кочевников как важный этап развития аналогов олимпийских игр // Известия ВУЗов Кыргызстана. – 2017. – №. 12. – С. 134–138.
- 10 **Мамбеталиев, К. У.** Демонстрационная сущность спорта как системообразующий фактор Всемирных Игр Кочевников // Исторические науки и археология. – 2017. – 12(86). – С. 122–125.
- 11 TikTok social media. Official account of World Nomad Games 2024. – 2025. – Retrieved May 2025. [Electronic resource] – Available at: <https://www.tiktok.com/@worldnomadgames2024>

REFERENCES

- 1 World Nomad Games. Official website – 2025. – Retrieved May 2025. [Electronic resource]. – Available at: <https://worldnomadgames.kz/en>
- 2 **Brown, S., Kozinets, R. V., Sherry Jr., J. F.** Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning // Journal of Marketing. – 2003. – Vol. 67 (3). – P. 19–33.
- 3 **Stylidis, D.** Exploring resident–tourist interaction and its impact on tourists' destination image // Journal of Travel Research. – 61 (1). – 2022. – P. 186–201
- 4 **Mousavi, S. S., Doratli, N., Mousavi, S. N., Moradiahari, F.** Defining cultural tourism // International Conference on Civil, Architecture and Sustainable Development. – 2016. – Vol. 1 (2). – P. 70–75.
- 5 **Yi, X., Lin, V. S., Jin, W., Luo, Q.** The authenticity of heritage sites, tourists' quest for existential authenticity, and destination loyalty // Journal of Travel Research. – 2017. – Vol. 56 (8). – P. 1032–1048.
- 6 **Wang, N.** Rethinking authenticity in tourism experience // Annals of Tourism Research. – 1999. – Vol. 26 (2). – P. 349–370.
- 7 **Cohen, E., Cohen, S. A.** Authentication: Hot and cool // Annals of Tourism Research. – 2012. – Vol. 39 (3). – P. 1295–1314.
- 8 **Lange-Faria, W., Elliot, S.** Understanding the role of social media in destination marketing // Tourismos. – 2012. – Vol. 7. – P. 193–211.
- 9 **Abytov, B. K.** Vsemirnye igrы kochevnikov kak vazhnyi etap razvitiya analogov olimpiyskikh igr [World Nomad Games as an important stage in the development of analogues of the Olympic Games] // Izvestiya VUZov Kyrgyzstana. – 2017. – No. 12. – P. 134–138.
- 10 **Mambetaliev, K. U.** Demonstratsionnaya sushchnost sporta kak sistemoobrazuyushchiy faktor Vsemirnykh Igr Kochevnikov [The demonstration essence of sport as a system-forming factor of the World Nomad Games] // Istoricheskie nauki i arkheologiya. – 2017. – No. 12(86). – P. 122–125.
- 11 TikTok social media. Official account of World Nomad Games 2024. – 2025. – Retrieved May 2025. [Electronic resource] – Available at: <https://www.tiktok.com/@worldnomadgames2024>

Received 14.06.26.

Received in revised form 22.06.26.

Accepted for publication 17.08.26.

*М. А. Серік¹, М. Р. Смыкова²

^{1,2}Алматы Менеджмент университеті,

Қазақстан Республикасы, Алматы қ.

14.06.26 ж. баспаға түсті.

22.06.26 ж. түзетулерімен түсті.

17.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

МӘДЕНИ ТҮПНҰСҚАЛЫЛЫҚТЫҢ МАРКЕТИНГТІК ӘЛЕУЕТІ: 2024 ЖЫЛҒЫ ДҮНИЕЖҮЗІЛІК КӨШПЕНДІЛЕР ОЙЫНЫ

Дүниежүзілік көшпенділер ойындары туризм саласында маңызды катализатор ретінде қалыптасып, мәдени бірегейлікті нығайтуға және этнотуризмді жаһандық деңгейде дамытуға ықпал етуде. Мұндай дестинациялардың стратегиялық әлеуеті туристердің талғамдарының өзгеруімен байланысты, яғни олар баламалы әрі аутентикалық мәдени тәжірибелерге көбірек қызығушылық танытуда. Бұл үрдіс инвестицияларды табысты тартудың маңызды факторы болып табылады.

Зерттеудің мақсаты – мәдени аутентикалықтың туристердің тартылуына және этносportтық іс-шаралардың халықаралық маркетинг тиімділігіне әсерін 2024 жылғы Дүниежүзілік көшпенділер ойындары мысалында зерттеу. Зерттеу барысында аралас әдіснама қолданылды, атап айтқанда сандық және сапалық контент-талдау, сондай-ақ іс-шараның стратегиялық жағдайын бағалау үшін EFAS талдауы пайдаланылды.

Зерттеу нәтижелері мәдени аутентикалықтың аудиторияның тартылуына оң әсер ететінін көрсетті, әсіресе дәстүрлі спорт түрлері, музыка және ұлттық тағамдар сияқты визуалды элементтер арқылы. Сонымен қатар цифрлық коммуникация мен операциялық қызметтің фрагментарлығы іс-шараның жалпы маркетингтік тиімділігіне теріс әсер етеді.

Аталған зерттеу этносportтық іс-шаралар контекстінде әлеуметтік желілердегі пайдаланушы контентін талдау мен стратегиялық бағалау құралдарына экзистенциалдық аутентикалық тұжырымдамасын енгізу арқылы ғылыми әдебиетке үлес қосады.

Кілтті сөздер: мәдени түпнұсқалық, Дүниежүзілік көшпенділер ойыны, мәдени мұра, маркетингтік стратегия, ұлттық бірегейлік.

*М. А. Серік¹, М. Р. Смыкова²

^{1,2}Алматы Менеджмент университет,

Республика Казахстан, г. Алматы.

Поступило в редакцию 14.06.26.

Поступило с исправлениями 22.06.26.

Принято в печать 17.08.26.

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КУЛЬТУРНОЙ АУТЕНТИЧНОСТИ: ВСЕМИРНЫЕ ИГРЫ КОЧЕВНИКОВ 2024

Всемирные игры кочевников выступают важным катализатором в туристской отрасли, способствуя развитию культурной идентичности и этнотуризма на глобальном уровне. Стратегический потенциал данных дестинаций обусловлен трансформацией предпочтений туристов, которые все чаще стремятся к получению альтернативного культурного опыта. Данная тенденция является значимым фактором успешного привлечения инвестиций.

Цель настоящего исследования заключалась в изучении влияния культурной аутентичности на вовлечённость туристов и эффективность международного маркетинга этносportивных мероприятий на примере Всемирных игр кочевников 2024 года.

В исследовании была использована смешанная методология, включающая количественный и качественный контент-анализ, а также EFAS-анализ для оценки стратегической позиции мероприятия.

Результаты показали, что культурная аутентичность оказывает положительное влияние на вовлечённость аудитории, особенно через визуальные элементы мероприятия, такие как традиционные виды спорта, музыка и национальная кухня. В то же время фрагментарность цифровых коммуникаций и операционной деятельности негативно влияет на общую эффективность маркетинга мероприятия.

Настоящее исследование вносит вклад в существующую научную литературу, расширяя применение концепции экзистенциальной аутентичности в анализе пользовательского контента в социальных сетях и стратегических инструментов оценки в контексте этносportивных мероприятий.

Ключевые слова: культурная аутентичность, Всемирные игры кочевников, культурное наследие, маркетинговая стратегия, национальная идентичность.

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/356-369>

*M. Sulaimankulov

Batyrally Sydykov Kyrgyz-Uzbek International University,
Republic of Kyrgyzstan, Osh.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7303-4282>

*e-mail: sulaimankulovmaksatbek7@gmail.com

KYRGYZSTAN–GULF ECONOMIC COOPERATION: TRENDS AND PRIORITIES

This article examines the current trends and priority areas of economic cooperation between Kyrgyzstan and the Gulf countries, with particular attention to Saudi Arabia, the United Arab Emirates, Qatar, and Kuwait. The study focuses on the role of trade, investment, logistics, energy, agriculture, tourism, and Islamic finance in expanding Kyrgyzstan's external economic relations. As a landlocked country, Kyrgyzstan faces structural limitations in accessing global markets; therefore, cooperation with the Gulf countries should be viewed not only as a means of increasing trade turnover, but also as a strategic opportunity for attracting investment, diversifying exports, improving transport connectivity, and financing infrastructure projects. The article applies a descriptive and analytical approach based on statistical data, official documents, policy materials, and relevant academic literature. The analysis shows that although the current scale of Kyrgyzstan–Gulf economic cooperation remains relatively limited, its long-term potential is significant. Promising areas include renewable energy, agricultural exports, halal and mountain tourism, logistics corridors, direct air connectivity, and Islamic financial instruments. The study argues that Kyrgyzstan should develop a more targeted Gulf-oriented economic strategy focused on investment attraction, export promotion, infrastructure development, and institutional coordination with Gulf partners.

Keywords: Kyrgyzstan, Gulf countries, economic cooperation, trade, investment, logistics, renewable energy.

Introduction

Against the backdrop of the changing regional economic relations, Kyrgyzstan increasingly needs to find new markets and long-term partners for investment.

Being a landlocked country, the development of Kyrgyz economy strongly depends on the quality of its transport corridors, border crossings, logistics systems and overall connectivity with its vast regions. Komendantova et al. write that first geographical position places the country in a number of regional connectivity processes – notably the Belt and Road Initiative and Eurasian Economic Union – and links the agenda of Kyrgyz foreign economic policy not only to traditional partners, but also to new interregional directions that can support the processes of export diversification and investment-led development [1]. At the same time recent studies show that infrastructure and external capital alone does not lead to automatic economic diversification and Calabrese argues that used in conjunction with active state policy, productive investment and sectoral upgrading, connectivity projects and foreign capital can support industrial development: «Our argument is that where connectivity becomes a ‘thing’, attains salience and actually ‘happens’, is not extricated from action-oriented, targeted state policy» [2]. This is the argument we need for our analysis because one region of cooperation we are interested in is cooperation with the Gulf countries that cannot be described simply as the increase of a trade turnover, but should be understood as the increase of more general economic opportunity in areas of investment attraction, infrastructure financing and development, promotion of exports, development of logistics, tourism, agriculture and energy. Gulf countries in general and Saudi Arabia, UAE, Qatar, and Kuwait in particular are an important potential partner group for Kyrgyzstan. These countries have the means to invest, have developed logistics and financial systems, and are looking to engage economically in sectors beyond oil and gas. Per Qian and Fulton, economic relations between Gulf and Asian partners have moved beyond energy trade and embracing foreign investments, infrastructure, construction, logistics, and broader commercial cooperation [3]. Pontes et al. state that «entering Gulf markets is facilitated by economic diplomacy, as doing business in such economies often depends as much on non-commercial factors (demand, cultural understanding, institutional support, strategic communication and risk management) as it does on price and quality» [4]. Cooperation with Gulf countries is particularly relevant for Kyrgyzstan, which seeks new destinations and sources of investment. According to the World Bank's Country Partnership Framework for the Kyrgyz Republic for 2024–2028, «solutions which promote opportunities for expansion in the private sector, generate economic growth and jobs, improve resilience, and promote sustainable growth» are critical for Kyrgyzstan's economy. Similarly, the WTO Trade Policy Review of the Kyrgyz Republic notes that «trade and investment policy remain important instruments towards strengthening the position of the Kyrgyz economy at the external level» [5]. These priorities are consistent with prospective areas of collaboration between Kyrgyzstan and

the Gulf, including in renewable energy, agriculture and food exports, tourism, logistics, and Islamic finance [6]. At the regional level, the first GCC-Central Asia Summit showed signs of the increasing engagement of the Gulf countries with Central Asia, with the signing of a Joint Statement which emphasized trade, investment, green energy, digital economy, and innovation, as well as areas such as infrastructure, and green technology [7]. Such meetings may show that relations between Central Asia and the GCC are beginning to become defined, setting them apart from other countries. In this regard, for Kyrgyzstan, an opportunity exists for it to position itself not merely as a small market, but as a partner of considerable potential in areas like hydropower, mountain tourism, meat and dairy products, agriculture and food exports, halal products, and regional logistics. However, the actual level of economic cooperation between Kyrgyzstan and the Gulf countries continues to lag behind its potential. Key constraints include lack of direct transport options, unfamiliarity with Kyrgyz products in the Gulf markets, certification and standardization issues, weak coordination between requisite institutions, and the relatively small volume of Kyrgyz exports. The current article is a sub-study on Kyrgyzstan-GCC economic cooperation, conducted through the combined prism of trade diversification, attraction of investments, logistics, and sectoral economic development. The main purpose of this study is to ascertain current directions and priority sectors of Kyrgyzstan-GCC cooperation at the present, and what such cooperation means for the expansion of export markets, the attraction of investment, and economic diversification in the long run.

Materials and methods

The study uses a descriptive and analytical research design to investigate the current areas of focus and trends of Kyrgyzstan's economic cooperation with the Gulf countries. We study the four selected Gulf partners – Saudi Arabia, the United Arab Emirates, Qatar, and Kuwait. The selection is based on the significance of countries from Gulf region and their potential relevance to Kyrgyzstan in areas such as trade, investments, logistics, alternative energy, agriculture, tourism, and Islamic finance. The study relies on secondary data and uses content analysis as a methodological tool. The primary statistical materials used are taken from the official external trade statistics of the National Statistical Committee of the Kyrgyz Republic [8]. With this work, we identified and examined exports, imports and total turnover of trade between Kyrgyzstan and the four Gulf countries. For cross-checking the trade indicators and partner-country data, we were using the WTO's World Integrated Trade Solution database, based on UN Comtrade [9]. The two types of sources also aids our comparison of national and international data on trade, as well as verification of conclusions against a single statistics source. The methodological procedure applied in this paper is comprised of five steps. First,

we assembled the official trade data for Kyrgyzstan's economic relations with Saudi Arabia, the United Arab Emirates, Qatar, and Kuwait. Second, we grouped the trade indicators by country and by type of flow: exports, imports and total turnover of trade. Third, we performed comparative analysis of countries' relative importance to Kyrgyzstan's external trade. Fourth was sectoral comparison of the main directions of cooperation such as investment, logistics, energy, tourism, agriculture and Islamic finance (figures relative to size of the trade and used for comparison between countries). Fifth, interpretation of the results through an element of SWOT analysis to highlight the main opportunities and constraints, and aid in identifying potential policy priority for Kyrgyzstan. The analytical structure used in the study is presented in Table 1. It shows the main directions of the study, content analyzed in each direction, and the relevance of the direction to the article. This summarization of the structure was also used to organize the empirical and analytical aspect of the study and mitigate against dealing with Kyrgyzstan–Gulf economic cooperation purely as a statistics issue.

Table 1 – Main research directions for analyzing Kyrgyzstan–Gulf economic cooperation

Research direction	Main content	Role in the article
Foreign trade	Exports, imports, trade turnover, key partners	To assess the current level of economic cooperation
Investment	Foreign direct investment, sovereign funds, development institutions, project finance	To evaluate financial and investment potential
Logistics	Transport corridors, air connectivity, transit routes, trade facilitation	To explain market-access opportunities and limitations
Energy	Renewable energy, hydropower, energy infrastructure	To identify promising investment projects
Tourism	Halal tourism, mountain tourism, medical and recreational tourism	To assess the potential of service exports
Agriculture	Meat, honey, dried fruits, organic and halal products	To examine export diversification opportunities
Islamic finance	Sukuk, Islamic banking, investment funds	To explore alternative mechanisms for infrastructure financing

For the investment and sectoral part of the study we referred to the website of the National Investment Agency under the President of the Kyrgyz Republic, which has an accessible summary of presented investment opportunities and priority sectors, helping to identify areas in which Gulf capital may be relevant for Kyrgyzstan—infrastructure, energy, tourism, agriculture, logistics, etc. [10]. The analysis' export-oriented part was informed by the official Export Portal of the Kyrgyz Republic, which identifies the Persian Gulf among priority export directions for Kyrgyz products, again helping to identify agricultural products, halal-oriented goods, food exports in particular, for inclusion in the analytical framework [11]. We also referred to tourism indicators in the sectoral analysis, for tourism is a direction of service-export potential of Kyrgyzstan–Gulf cooperation, and the National Statistical Committee's tourism statistics assisted the assessment of tourism potential and the possible relevance of halal, mountain, recreational, and medical tourism to visitors from Gulf countries. Here again, for the same reasons we only used some of the data, and have not added in any table about tourism [12].

Overall, our methodology utilized techniques of statistical analysis, comparative country analysis, document analysis, sectoral analysis and SWOT analysis elements, which we believe serve well in identifying state and future potential of Kyrgyzstan–Gulf economic cooperation. The main limitation of the study is that we used only secondary data and documents available to the authors publicly, and thus unpublished notes from investment negotiations, informal business links, and company-level commercial data are not fully captured in our study.

Results and discussion

The upshot is that Kyrgyzstan–Gulf economic cooperation needs to be seen as a multi-dimensional economic strategy rather than a bilateral trade issue. As the analytical framework suggested in Table 1 shows, cooperation with the Gulf countries may evolve in seven closely linked directions: foreign trade, investment, logistics, energy, tourism, agriculture and Islamic finance. These directions are not isolated from each other; for example, exports of agricultural goods will need to evolve along with questions regarding halal certification and access to logistics; tourism will require attention to air links and marketing; renewable energy projects will need long-stay capital and Islamic finance may contribute to infrastructure project financing if proper legal and institutional backing is in place.

The first result that stands out is the asymmetric quality of Kyrgyzstan's trade relations with the chosen Gulf countries. In Figure 1, it is evidence that trade relations should ideally be seen through the prism of exports, imports and total trade turnover as each key indicator signifies a different and distinct form of economic interaction. Exports indicate Kyrgyzstan's ability to «pierce» Gulf markets with domestic products. Imports partly convey the role played by Gulf countries

in the supply of goods and technologies, fuel-related products and equipment or consumer goods. Turnover is a reflection of the intensity of economic relations more broadly. Logically, from an analytical point of view, the UAE appears to be the most important Gulf oriented commercial hub for Kyrgyzstan, while Saudi Arabia, Qatar and Kuwait may play more specific roles depending on sector. Hence, the underlying policy question is not just one of raising total volume but also one of enhancing the quality and structure of this trade.

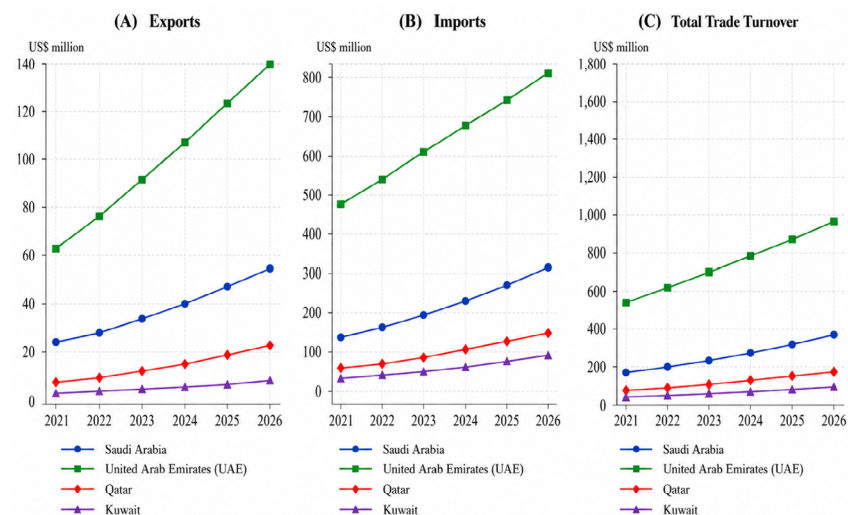


Figure 1 – Dynamics of Kyrgyzstan's trade turnover with selected Gulf countries

The second result relates to investment cooperation. Gulf countries have financial firepower, but this does not guarantee an effective investment in Kyrgyzstan. Productive access to foreign direct investment depends on macroeconomic stability, openness to trade, attractive labour-market conditions, institutional quality, and reliability of the business environment. Ashurov et al. take a detailed look at the drivers of the inflow of FDI's in their countries in Central Asia. They find that the FDI inflow is significantly related to prior FDI inflows, GDP, the size of the population (reflected in the labour force), conditionality of trade, and tax conditions¹⁴. This matters for Kyrgyzstan because the Gulf investment will do more to induce long term applications in Kyrgyzstan if they are directed to productive sectors rather than to short term commercial operations. For this reason, Kyrgyzstan should present to Gulf partners a menu of projects in

renewable energy, logistics infrastructure, tourist facilities, agro-processing, and production lines targeting export [13].

The third result relates to logistics and access to markets. Figure 2 shows that access from Central Asia to Gulf markets appears to depend on a limited number of explicit channels (in this case shown as solid paths) through Central Asia, Iran, and Afghanistan to Pakistan and connections by air to access in and out of Gulf cities. This is of obvious importance as Kyrgyzstan is a landlocked country with no access to seaports. Economically viable cooperation oriented to the Gulf then necessarily requires not only diplomatic agreements with Gulf countries, but practical arrangements to improve transport corridors, customs and warehousing practices, certification systems (say, of produce) and multimodal logistics. And the most realistic strategy will involve the use of several channels at once – road over land to the ports of Uzbekistan and Turkmenistan enroute to Iran, a possibility of more active channels South via a land route across Afghanistan and perhaps through Pakistan, and by air directly into destinations in the Gulf for tourist purposes, business mobility and high value goods.

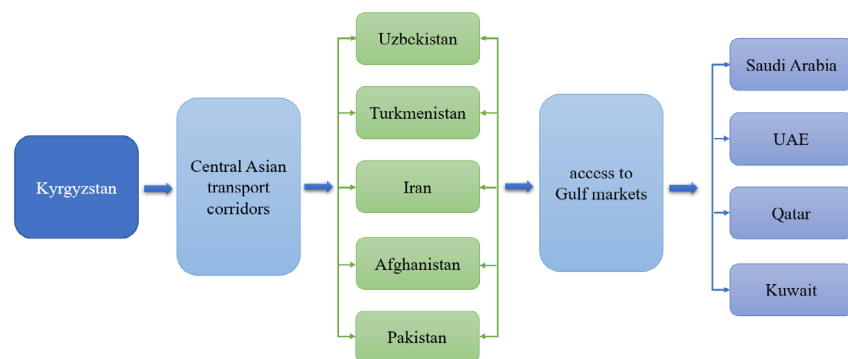


Figure 2 – Kyrgyzstan's possible channels of access to Gulf markets

The fourth result is that agriculture and food exports are one of the more realistic areas of Kyrgyzstan-Gulf cooperation. Gulf countries are structurally food import dependent due to the scarcity of agricultural land as well as water, and climatic factors, while Kyrgyzstan has prospects in organic agriculture, meat, honey, dried fruits, dairy products, environmentally clean food etc. However, this potential for export can not be realised simply through raw production. It demands certification, quality control, packaging, cold-chain logistic base support and regular supply capability. Sun and Zhang find that trade openness improves food security in Central Asian countries once a certain «threshold value of trade»

is passed but stress that this is made of agricultural productivity and «reasonable self-sufficiency» [14]. In short, Kyrgyzstan should be using Gulf markets not only as destination but also as a stimulus to modernize its agricultural value chains.

The fifth result concerns tourism and service exports. Kyrgyzstan has deep natural advantages in mountain tourism, ecotourism, recreational tourism, halal-friendly tourism, particularly for visitors, say, from Saudi Arabia, the UAE, Qatar and Kuwait. For such clients, Kyrgyzstan could be known as a mountain, family, scenic, nature-based, culturally compatible destination. But that potential remains relatively farmers because of a lack of direct flights, a weak destination brand in Gulf countries and in Arabic promotion, erratic service standards etc. Tourism cooperation therefore needs to be linked with aviation policy, hotel investment, halal food service, medical and wellness infrastructure, and digital marketing. In this sense, tourism is not simply one area of cultural exchange, but also a sector of service that can bring in foreign currency and development to the region.

The sixth impact is on Islamic finance and halal-oriented economic development. Kyrgyzstan can leverage Islamic finance instruments such as sukuk, ijara, murabaha, and partnership-based financing to develop especially infrastructure, agricultural, tourist, and business projects. Islamic finance also cannot grow without legal support as well as professional expertise, public trust, and compatibility with national financial laws. The halal sector also suffers from institutional challenges. Aripov et al. identifies significant potential in the halal industry in Kyrgyzstan, but commitment to its growth is hampered by «weak sector infrastructure, lack of coordination between stakeholders, inefficiency of value-chains and regulatory policies» [15]. Here is yet another reminder that halal products, and Islamic finance too, cannot be treated only as an «aura» of culture, but «joined-up» into economically-valuable instruments through standards and certification, logistics and investment mechanisms which grow out of that cultural safety net.

We see the Kyrgyz Republic perhaps also cannot approach all Gulf countries in the same way. Saudi Arabia is perhaps more relevant to large-scale investment, renewable energy, cooperation for developing tourism and agriculture. United Arab Emirates in its more traditional role as the logistics and reexport hub, with aviation, tourism, and financial considerations of course. Busy Qatar as our neighbour, with investment funds and related food security considerations, development construction, and of course high-value tourism. In Kuwait, possibilities also exist as development finance, with construction/ infrastructure and long-term public-sector cooperation engagements. If we consider the engagement country-and-context specific, we can move from general diplomatic cooperation to a mode of economic partnership.

In line with the sectoral analysis, Gulf countries differ in their potential economic roles for Kyrgyzstan as above, and we summarise these Kyrgyz Republic – Gulf economic cooperation country-priorities in Table 2.

Table 2 – Country-specific priority areas for Kyrgyzstan–Gulf economic cooperation

Gulf country	Main role for Kyrgyzstan	Priority sectors	Strategic value
Saudi Arabia	Large-scale investment partner	Renewable energy, agriculture, tourism, infrastructure	Long-term capital and sectoral projects
United Arab Emirates	Logistics and commercial hub	Re-export, aviation, finance, tourism	Market access and trade facilitation
Qatar	Investment and food-security partner	Agriculture, construction, tourism, energy	Export diversification and project finance
Kuwait	Development finance partner	Infrastructure, public-sector projects, energy	Long-term concessional and development support

That said, there are certain limits to Kyrgyzstan–Gulf cooperation, such as low existing trade volumes, limited Gulf awareness of Kyrgyz products, certification requirements, limited transport linkages, expensive logistics, and legal challenges around investing in Kyrgyzstan. These issues point away from Uzbekistan–Egypt style of co-operation where policy makers sign bilateral agreements, and suggest that the harder task lies in establishing the physical economic networks that will allow for proper economic co-operation. Without product standardisation, market research, export promotion, and reliable logistics, Kyrgyz products cannot penetrate Gulf markets. For that reason the most useful recommendations for Kyrgyzstan include the establishment of an economic dialogue between themselves and the GCC, the creation of an export roadmap specifically for the Gulf, the establishment of a Kyrgyz back-end for Muslim tourism, the enhancement of halal certification and quality standards, a greater use of UAE and Saudi logistics channels, the use of Islamic finance for infrastructure projects, and direct air connections. Finally, the most significant part of the discussions is the lesson that Kyrgyzstan's cooperation with the Gulf countries should be developed as part of an integrated economic strategy and not as a disjointed set of trade or investment initiatives.

Conclusion

This article examined the while examining the current trends and priority areas of economic cooperation between Kyrgyzstan and the Gulf countries with a particular focus on Saudi Arabia, the UAE, Qatar, and Kuwait. It finds that Kyrgyzstan–Gulf cooperation should not be seen solely as a matter of increasing trade turnover but for a landlocked country like Kyrgyzstan working with the Gulf represents a broader strategic opportunity associated with export diversification and investment attraction, financing of infrastructure, logistics development, tourism promotion, agricultural export and Islamic finance.

Kyrgyzstan-Gulf economic cooperation remains at a relatively low level in net terms but with some long-run potential. The UAE appears to be the most essential Gulf-oriented commercial and logistics transshipment hub for Kyrgyzstan while Saudi Arabia, Qatar and Kuwait may play more specialized roles in terms of investment, food security, renewable energy, tourism, infrastructure and development finance. This means that Kyrgyzstan should not adopt a generalized approach to the Gulf region but rather a notion of country-based cooperation.

The results suggest that the most promising areas of cooperation move ahead with the Gulf revolve around the priority areas of renewable energy, agricultural and halal oriented exports, mountain and halal tourism, logistics corridors, direct air connectivity and Islamic financial instruments; but Kyrgyzstan should not expect these opportunities to materialize without making dedicated effort to overcome a number of constraints, including limited transport links, weak product recognition in the Gulf markets, hard to negotiate certification barriers (especially around halal), limited productive, institutional coordination, very high logistics costs, investment-related risks.

This leads to the conclusion that Kyrgyzstan does need a Gulf-oriented economic strategy which among other things includes a Kyrgyzstan–GCC economic dialogue platform, clear export roadmap to Gulf markets, stronger halal certification and quality standards, improved logistics and air connectivity, and a portfolio of investment-ready projects in energy, agriculture, tourism and infrastructure. Only then will cooperation with the Gulf countries emerge as a key additional instrument for Kyrgyzstan's economic diversification, external market proximity and its long-run sustainable development.

REFERENCES

1 Komendantova, N., Rovenskaya, E., Strelkovskii, N., Rodriguez, F. S. Impacts of various connectivity processes in Central Asia on sustainable

development of Kyrgyzstan [Text] // Sustainability. – 2022. – Vol. 14. – No. 12. – Article 6998. – <https://doi.org/10.3390/su14126998>.

2 Calabrese, L. Diversifying away from extractives: The Belt and Road Initiative, Chinese capital and industrialisation in the Kyrgyz Republic [Text] // The European Journal of Development Research. – 2024. – Vol. 36. – P. 601–638. – <https://doi.org/10.1057/s41287-024-00632-1>.

3 Qian, X., Fulton, J. China-Gulf economic relationship under the «Belt and Road» Initiative [Text] // Asian Journal of Middle Eastern and Islamic Studies. – 2017. – Vol. 11. – P. 12–21. – <https://doi.org/10.1080/25765949.2017.12023306>.

4 Pontes, D., Santos, V., Samões, O., Wang, S., Figueiredo, R. Towards internationalization: Exploring economic diplomacy in the Middle East (GCC) [Text] // Economies. – 2024. – Vol. 12. – No. 4. – Article 82. – <https://doi.org/10.3390/economies12040082>.

5 Kyrgyz Republic Country Partnership Framework FY2024–2028 // World Bank [Electronic resource]. – URL: <https://www.worldbank.org/en/country/kyrgyzrepublic/publication/cpf-2024-2028>

6 Trade Policy Review : Kyrgyz Republic // World Trade Organization [Electronic resource]. – URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/tp511_e.htm

7 Joint Statement of the GCC–Central Asia Summit // Gulf Cooperation Council [Electronic resource]. – URL: <https://www.gcc-sg.org/en/MediaCenter/News/Pages/news2023-7-19-5.aspx>

8 External trade – Official statistics // National Statistical Committee of the Kyrgyz Republic [Electronic resource]. – URL: <https://stat.gov.kg/en/statistics/vneshneekonomicheskaya-deyatelnost/>

9 Kyrgyz Republic trade statistics – World Integrated Trade Solution // World Bank [Electronic resource]. – URL: <https://wits.worldbank.org/countrysnapshot/KGZ>

10 National Investment Agency // National Investment Agency under the President of the Kyrgyz Republic [Electronic resource]. – URL: <https://invest.gov.kg/en/about>

11 Why Kyrgyzstan? // Export Portal of the Kyrgyz Republic [Electronic resource]. – URL: <https://export.gov.kg/en/p/why-kyrgyzstan>

12 Tourism – Official statistics // National Statistical Committee of the Kyrgyz Republic [Electronic resource]. – URL: <https://stat.gov.kg/en/statistics/turizm/>

13 Ashurov, S., Othman, A. H. A., Rosman, R. B., Haron, R. B. The determinants of foreign direct investment in Central Asian region: A case study of Tajikistan, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Turkmenistan and Uzbekistan: A quantitative

analysis using GMM [Text] // Russian Journal of Economics. – 2020. – Vol. 6. – No. 2. – P. 162–176. – <https://doi.org/10.32609/j.ruje.6.48556>.

14 Sun, Z., Zhang, D. Impact of trade openness on food security: Evidence from panel data for Central Asian countries [Text] // Foods. – 2021. – Vol. 10. – No. 12. – Article 3012. – <https://doi.org/10.3390/foods10123012>.

15 Aripov, N. T., Abdiev, M. Z., Baharuddin, A. S., Ubaidullaev, M. B. Halal industry in Kyrgyzstan : Current state and development prospects [Text] // Malaysian Journal of Syariah and Law. – 2024. – Vol. 12. – No. 3. – P. 790–800. – <https://doi.org/10.33102/mjssl.vol12no3.874>.

Received 14.06.26.

Received in revised form 22.06.26.

Accepted for publication 17.08.26.

*М. Сулайманкулов

Батырәлі Сыдықов атындағы Қырғыз-Өзбек халықаралық университеті, Қырғыз Республикасы, Ош қ.

14.06.26 ж. баспаға түсті.

22.06.26 ж. түзетулерімен түсті.

17.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

ҚЫРҒЫЗСТАН МЕН ПАРСЫ ШЫҒАНАҒЫ ЕЛДЕРІ АРАСЫНДАҒЫ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ҰНТЫМАҚТАСТЫҚ; ҮРДІСТЕРІ МЕН БАСЫМДЫҚТАРЫ

Бұл мақалада Қырғызстан мен Парсы шығанағы елдері арасындағы экономикалық ынтымақтастықтың қазіргі үрдістері мен басым бағыттары қарастырылады. Ерекше назар Сауд Арабиясы, Біріккен Араб Әмірліктері, Катар және Кувейт елдеріне аударылады. Зерттеуде Қырғызстанның сыртқы экономикалық байланыстарын кеңейтудегі сауда, инвестиция, логистика, энергетика, ауыл шаруашылығы, туризм және исламдық қаржыландырудың рөлі талданады. Теңізге тікелей шығу мүмкіндігі жоқ мемлекет ретінде Қырғызстан жаһандық нарықтарға қол жеткізуде бірқатар құрылымдық шектеулерге тап болады. Сондықтан Парсы шығанағы елдерімен ынтымақтастықты тек тауар айналымын ұлғайту құралы ретінде ғана емес, сонымен қатар инвестиция тарту, экспортты әртараптандыру, көлік-логистикалық байланыстарды жақсарту және инфрақұрылымдық

жобаларды қаржыландырудың стратегиялық мүмкіндігі ретінде қарастыру қажет. Мақалада статистикалық деректерге, ресми құжаттарға, саяси-бағдарламалық материалдарға және тиісті ғылыми әдебиеттерге негізделген сипаттамалық-аналитикалық тәсіл қолданылады. Талдау нәтижелері қазіргі кезеңде Қырғызстан мен Парсы шығанағы елдері арасындағы экономикалық ынтымақтастық ауқымы салыстырмалы түрде шектеулі болғанымен, оның ұзақ мерзімді әлеуеті айтарлықтай жоғары екенін көрсетеді. Перспективалы бағыттарға жаңартылатын энергетика, ауыл шаруашылығы өнімдерінің экспорты, халал және тау туризмі, логистикалық дәліздер, тікелей әуе қатынасы және исламдық қаржы құралдары жатады. Зерттеу Қырғызстанға инвестиция тартуға, экспортты ілгерілетуге, инфрақұрылымды дамытуға және Парсы шығанағы елдерімен институционалдық үйлестіруді күшейтуге бағытталған неғұрлым нақты Gulf-oriented экономикалық стратегия әзірлеу қажет екенін негіздейді.

Кілтті сөздер: Қырғызстан, Парсы шығанағы елдері, экономикалық ынтымақтастық, сауда, инвестициялар, логистика, жаңартылатын энергия.

*М. Сулайманкулов

Кыргызско-Узбекский международный университет
имени Батыралы Сыдыкова,
Кыргызская Республика, г. Ош.
Поступило в редакцию 14.06.26.
Поступило с исправлениями 22.06.26.
Принято в печать 17.08.26.

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО КЫРГЫЗСТАНА СО СТРАНАМИ ПЕРСИДСКОГО ЗАЛИВА: ТЕНДЕНЦИИ И ПРИОРИТЕТЫ

В данной статье рассматриваются современные тенденции и приоритетные направления экономического сотрудничества между Кыргызстаном и странами Персидского залива. Особое внимание уделяется Саудовской Аравии, Объединённым Арабским Эмиратам, Катару и Кувейту. В исследовании анализируется роль торговли, инвестиций, логистики, энергетики, сельского хозяйства, туризма и исламского финансирования в расширении

внешнеэкономических связей Кыргызстана. Будучи страной, не имеющей прямого выхода к морю, Кыргызстан сталкивается со структурными ограничениями в доступе к мировым рынкам. В связи с этим сотрудничество со странами Персидского залива следует рассматривать не только как средство увеличения товарооборота, но и как стратегическую возможность для привлечения инвестиций, диверсификации экспорта, улучшения транспортно-логистической связанности и финансирования инфраструктурных проектов. В статье применяется описательно-аналитический подход, основанный на статистических данных, официальных документах, программно-политических материалах и релевантной научной литературе. Результаты анализа показывают, что, несмотря на сравнительно ограниченный текущий масштаб экономического сотрудничества между Кыргызстаном и странами Персидского залива, его долгосрочный потенциал является значительным. К числу перспективных направлений относятся возобновляемая энергетика, экспорт сельскохозяйственной продукции, халал- и горный туризм, логистические коридоры, прямое авиасообщение и инструменты исламского финансирования. В исследовании обосновывается необходимость разработки для Кыргызстана более целенаправленной экономической стратегии, ориентированной на страны Персидского залива, с акцентом на привлечение инвестиций, продвижение экспорта, развитие инфраструктуры и укрепление институциональной координации с партнёрами из региона Персидского залива.

Ключевые слова: Кыргызстан, страны Персидского залива, экономическое сотрудничество, торговля, инвестиции, логистика, возобновляемая энергетика.

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/370-383>

A. K. Temirgalinova¹, A. Zh. Mussina², *D. A. Amerzhanova³

^{1,2,3}Toraighyrov University,
Republic of Kazakhstan, Pavlodar.

¹ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7425-1094>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3893-316X>

³ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4357-0287>

*e-mail: dididara@mail.ru

DEVELOPMENT OF THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY CONCEPT IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY AND GLOBAL CHALLENGES

The article examines modern approaches to assessing the economic efficiency and structural dynamics of corporate social responsibility (CSR) in business organizations during periods of macroeconomic transformation. The authors propose a comprehensive methodology for structural and dynamic analysis, which allows evaluating the balance of social investments and their alignment with key financial performance indicators. In contrast to traditional qualitative assessments, this study applies a detailed framework of horizontal, vertical, and trend analyses adapted to the specific reporting practices of Kazakhstani enterprises. Based on empirical data from 2015–2024, stable patterns were identified in scaling investments toward human capital development, corporate culture modernization, diversification, and international CSR certification. A high degree of synchronization was established between the dynamics of social expenditures and companies' net profit, mathematically justifying the economic feasibility of integrating sustainable development principles into long-term business strategies. The results obtained can be utilized by corporate management to optimize the structure of social budgets.

Keywords: corporate social responsibility, social investments, economic efficiency, trend analysis, sustainable development, human capital.

Introduction

Under the conditions of permanent transformation of the global economic architecture, driven by the large-scale digitalization of business processes and the escalation of exogenous challenges, the role of corporate capital in social development is being fundamentally reconsidered. In this context, corporate social responsibility (CSR) is transforming from the domain of purely reputational management and optional philanthropy into a core determinant for ensuring long-term competitiveness, investment attractiveness, and financial macro-sustainability of modern enterprises.

The fundamental conceptual foundations of CSR, established in the classic works of A. Carroll, were subsequently expanded in the stakeholder theory of R. Freeman, as well as in modern concepts of creating shared value by M. Porter and M. Kramer [1; 2; 3]. Within these approaches, the social activity of business is viewed not as a non-productive cost item, but as an organic, strategically integrated element of the corporate governance system.

Nevertheless, despite a representative baseline of theoretical research, the applied problem of quantitatively assessing the economic efficiency and performance of CSR remains highly debatable. The existing methodological toolkit is characterized by a pronounced bipolarity. On the one hand, a significant portion of approaches tends toward descriptive, qualitative analysis of non-financial reporting, which is characterized by a high degree of subjectivism and does not allow for accurate forecasting. On the other hand, the complex econometric and panel models proposed in modern literature exhibit high sensitivity to incoming data, require specific assumptions, and are frequently isolated from the actual operational and managerial practices of enterprise management.

The situation is further complicated by increasing pressure from international institutions: modern non-financial reporting standards (in particular, ISO 26000), as well as global ESG approaches (Environmental, Social, Governance), imperatively require businesses to implement verifiable, measurable indicators to evaluate the long-term effectiveness of social investments [7].

Consequently, there is an objective need to overcome the existing methodological gap through the development of a relevant calculation and analytical toolkit. This toolkit must combine mathematical rigor, analytical depth, and high transparency of result interpretation for the purposes of operational managerial decision-making.

The purpose of this study is to provide a theoretical justification for, develop, and empirically validate an analytical approach to assessing the effectiveness of corporate social responsibility based on structural-dynamic and trend analysis methods.

The scientific novelty of the study lies in the methodological adaptation and expansion of the analytical apparatus of horizontal, vertical, and index analysis in relation to assessing the structure and dynamics of social budgets of companies operating under the conditions of digitalization of economic systems and increased volatility of the external macro-environment.

Materials and methods

To achieve the set objective, a complex of complementary methods of financial, economic, and statistical analysis was applied in this study.

Specifically, horizontal analysis was used to assess the development dynamics of corporate social responsibility in business organizations, allowing for the identification of changes in indicators over time and the determination of their vector trends. To study the internal structure of investments in social responsibility, vertical analysis was applied, which enables the evaluation of the rationality of financial resource allocation among key functional areas of CSR. Additionally, trend analysis was utilized to identify long-term patterns and verify the sustainability of the discovered relationships.

To ensure mathematical rigor and comparability of heterogeneous indicators within the dynamic analysis, the authors applied the base index method. The year 2015 was adopted as the base period $t=0$. The calculation of changes in investment volumes for individual CSR areas and the dynamics of corporate profits was carried out using the base growth rate (base index) formula:

$$I_{base} = \frac{Y_t}{Y_0} \times 100\%$$

Where:

I_{base} – is the base index of the indicator (in %);

Y_t – is the value of the indicator in the analyzed year t ($t \in [2015; 2024]$);

Y_0 – is the value of the indicator in the base year (2015).

The structural profile of social budgets was determined on the basis of vertical analysis with the calculation of the specific weight of each functional block in the total expenditures on CSR:

$$W_{i,t} = \frac{X_{i,t}}{\sum_{i=1}^n X_{i,t}} \times 100\%$$

Where:

$W_{i,t}$ – is the specific weight of the i -th CSR area in year t (in %);

$X_{i,t}$ – is the investment volume in the i -th CSR area in year t ;

$\sum_{i=1}^n$ – is the total volume of investments in all CSR areas in the analyzed year t .

To verify the relationship between the cumulative effect of social investments and the financial performance of enterprises (profit), the authors applied analytical alignment (trend analysis) based on a linear function in the «Results and Discussion» section, enabling the identification of underlying long-term trends while minimizing the impact of short-term pandemic-related disturbances.

The empirical database of the study consists of a representative array of aggregated data reflecting the dynamics of investments in key areas of social responsibility, as well as the financial results of organizations for the period 2015–2024. The information framework was formed by consolidating open-source data from non-financial, social, and ESG reporting of large Kazakhstani companies in the industrial, energy, and financial sectors. The study utilizes averaged and standardized indicators, allowing for the identification of general macroeconomic and managerial trends in CSR development within the Republic of Kazakhstan [8].

The choice of this time interval (2015–2024) is justified by the need to comprehensively account for different phases of the economic cycle: the pre-crisis period of stable growth, the stage of exogenous shocks caused by the 2020 pandemic, and the subsequent phase of post-crisis recovery and adaptation of national businesses.

Results and discussion

To identify long-term development trends in corporate social responsibility (CSR) of business organizations, the authors conducted a horizontal analysis of investment dynamics across key functional areas of CSR and compared them with the aggregate financial performance of companies. The baseline calculation and analytical data array are consolidated in Table 1.

Table 1 – Dynamics of CSR indicators and enterprise profits (2015–2024), arbitrary units

Year	Human Capital (HR)	Corporate Culture	Diversification	Certification	Profit
2015	100	60	120	50	400
2016	110	65	130	55	420
2017	125	70	140	60	460
2018	140	80	155	65	510
2019	160	90	170	70	580

2020	150	85	165	75	550
2021	170	95	180	80	620
2022	190	105	200	85	700
2023	210	115	220	90	780
2024	230	125	240	95	860

Note – Source: compiled by the authors based on model-index calculations

An empirical analysis of the data in Table 1 allowed for the explication of a complex of stable patterns characterizing the investment policy of national businesses.

First, continuous scaling of financial investments is recorded across all examined CSR vectors. The most pronounced dynamics are exhibited by the human capital development segment (HR capital), the financing volume of which increased 2.3-fold (by 130.0 %) over the ten-year period, from 100 to 230 arbitrary units. This trend reflects a systemic transformation of the management paradigm, within which personnel is viewed by management as a dominant strategic asset and a key driver of value-added creation in the context of digitalization.

Second, investments in business diversification demonstrate stable growth, increasing from 120 to 240 arbitrary units (a net increase of exactly 100.0 %). Within the authors' CSR framework, this tendency is interpreted as an effort by the corporate sector to minimize specific regional and operational risks, reduce dependence on mono-product markets, and institutionalize a more adaptive, socially responsible business model.

Third, a high degree of synchronization between the dynamics of social expenditures and ultimate financial performance is mathematically verified. The aggregate profit of enterprises over the analyzed interval increased by 115.0% (from 400 to 860 arbitrary units). The virtually equal growth rates of the total CSR budget (+109.1%, from 330 to 690 arbitrary units) and net profit indicate the presence of a sustainable positive alignment between the level of social responsibility and the financial efficiency of the business.

The anomaly of the 2020 pandemic year presents specific scientific and practical interest. Under the influence of stringent restrictions, a decrease in funding for HR capital (by 6.25 %) and corporate culture (by 5.55 %) was recorded against the background of a drop in profits to 550 arbitrary units. This phenomenon serves as a short-term adaptive reaction of management to an exogenous environmental shock. Nevertheless, the counter-cyclical growth of investments in international certification during the same period (up to 75 arbitrary units, or +7.1 %) and the accelerated post-crisis recovery of all indicators in 2021–2024 prove that the CSR

strategies of Kazakhstani businesses possess high elasticity. In the recession phase, accumulated social capital functions as a stabilizer, minimizing transactional costs and acting as a catalyst for subsequent operational growth.

To evaluate the internal architecture of social budgets and determine the stability level of CSR strategies, the authors performed a vertical (structural) analysis of the generated data array. The baseline period (2015), the phase of global exogenous shock (2020), and the final observation interval (2024) were defined as the reference points of the study. The results of the structural decomposition are consolidated in Table 2.

Table 2 – Structural profile of CSR investments in real sector enterprises, %

Year	Human Capital (HR)	Corporate Culture	Diversification	Certification	Total
2015	30.0	18.0	36.0	16.0	100.0
2020	29.0	17.0	32.0	22.0	100.0
2024	31.0	17.0	33.0	19.0	100.0

Note – Source: compiled by the authors based on model-index calculations

The vertical analysis of the data in Table 2 verifies a high degree of structural stability in CSR programs over the long term. Throughout the entire ten-year analyzed period, the core structure of corporate social budgets has been formed by two strategic vectors: human capital development (HR capital) and operational diversification. The combined share of these two areas remained relatively stable, ranging from 61.0 % to 66.0 %, which suggests the presence of a balanced and institutionalized investment policy.

Under the conditions of an accelerated transition to the digital paradigm and the knowledge economy, the HR capital segment demonstrates a steady strengthening of its position in the overall cost structure, from 30.0 % in 2015 to 31.0 % in 2024. This shift, supported by the previously identified 2.3-fold absolute growth in investments (from 100 to 230 arbitrary units), confirms the authors' hypothesis that workforce quality, continuous reskilling (upskilling and reskilling), and the psychophysiological well-being of employees have moved into the category of critical determinants of competitiveness. Large Kazakhstani businesses are compelled to treat these expenditures as long-term returnable investments in intangible assets.

The stable share of the «Diversification» block (fluctuating within 32.0–36.0 %) reflects a pragmatic approach of domestic enterprises to managing environmental and social risks in their regions of presence and company towns (monocities). By directing financial resources toward adjacent industries and local

content programs, businesses can strengthen their capacity to withstand economic fluctuations, thereby creating a protective buffer and ensuring the continuity and stability of their core operations.

The structural anomaly of the 2020 crisis year presents a specific interest. During the study period, the relative shares of expenditures on corporate culture and diversification decreased to 17.0 % and 32.0 %, respectively, largely as a result of the shift toward remote work formats and efforts to optimize operational costs. Concurrently, the specific weight of investments in international environmental and social certification surged to its maximum value of 22.0 % (+6.0 percentage points compared to the 2015 level). This structural maneuver clearly demonstrates that during periods of severe crises, companies seek to legitimize their internal sanitary and social compliance standards with ESG requirements to maintain market positions and preserve the trust of international stakeholders [9].

An important vector in the transformation of the social policy of domestic businesses is the investment dynamics in international environmental and social certification. This sector demonstrated steady scaling from 50 to 95 arbitrary units, which corresponds to a net growth of 90.0 %. The implementation of ISO 14001 (Environmental Management Systems) and ISO 45001 (Occupational Health and Safety Management Systems), along with the progressive adoption of ESG (Environmental, Social, and Governance) principles, has become an essential requirement for maintaining competitive positions in international markets and attracting long-term capital from international financial institutions. Consequently, expenditures on certification and process standardization function not as a declarative ethical element, but as a strict market and regulatory necessity.

The vertical analysis results, consolidated in Table 2, allow for the verification of a high degree of structural stability in CSR strategies over the long-term horizon. Throughout the entire ten-year analyzed period, the core structure has been formed by HR capital and operational diversification, with their combined share fluctuating within a narrow range of 61.0 % to 66.0 %. This empirically proves the existence of a well-formed, balanced, and deliberate strategic vector of financial resource allocation.

The structural anomaly of the 2020 pandemic year was primarily reflected in the sharp increase in the share of expenditures on international certification, which reached 22.0 % of the total CSR budget. This trend demonstrates the strategic importance of ESG compliance and international standards during periods of macroeconomic instability and heightened stakeholder pressure.

To mathematically verify the discovered relationship between CSR expenditures and ultimate business efficiency, the authors compared the integral index of social investments with the dynamics of enterprises' net profit. Applying

the method of analytical alignment based on a linear function allowed for the calculation of long-term trend equations for aggregate CSR expenditures (YCSR) and net profit (YProfit):

$$Y_{CSR} = 38,4x + 293,3$$

$$Y_{Profit} = 51,0x + 361,3$$

The calculation of the coefficient of determination R^2 for both constructed models yielded a value above 0.95, indicating an exceptionally high degree of approximation reliability and stability of the identified trends. The high level of synchronization between the dynamics of social expenditures and profit is further confirmed by Pearson's pairwise correlation coefficient, which reached $r = 0,984$. This fact empirically confirms M. Porter's hypothesis regarding the existence of «shared value»: investments in the social and environmental spheres generate a pronounced delayed economic effect [1, 2, 3].

The cumulative nature of this effect is most clearly manifested in the post-crisis period (2021–2024). Companies that maintained workforce loyalty, institutional occupational health standards, and international certification during the turbulence of 2020 demonstrated outperforming rates of recovery and profitability growth (profit increase from 550 arbitrary units in 2020 to 860 arbitrary units in 2024 amounted to 56.4 %). The graphical interpretation of the interrelation of the examined indicators and their trend models is presented in Figure 1.



Note – Source: compiled by the authors based on the results of index and trend analysis

Figure 1 – Trend analysis of CSR indices and net profit

Summarizing the results of the econometric, index, and trend analysis, it is possible to state the presence of a sustainable and long-term upward trend. The aggregate net profit index of enterprises more than doubled over the study period, closely corresponding with a comparable increase in investment across the key functional dimensions of corporate social responsibility (CSR). This fact allows for the verification of two fundamental theoretical and practical conclusions. First, corporate social responsibility in modern Kazakhstani business has lost the characteristics of fragmented, one-time actions and has acquired a pronounced systemic, institutionalized character, acting as an organic part of the overall business strategy. Second, the economic and financial effect resulting from the implementation of CSR programs possesses a cumulative nature: social investments of prior periods form a specific protective capital that not only minimizes transactional costs but also generates long-term returns in the form of sustainable growth in organizational profitability during subsequent stages of the economic cycle [9].

Conclusions

The conducted study of the structural and dynamic characteristics of corporate social responsibility (CSR) in leading Kazakhstani enterprises for the period of 2015–2024 allows for the formulation of several theoretical and applied conclusions:

1. **Systemic and Counter-Cyclical Character of CSR.** The investment policy of domestic business in the sphere of social responsibility has transformed from fragmented charitable actions into a systemic element of corporate strategy. Horizontal analysis demonstrated that even under conditions of severe exogenous shocks (in particular, the pandemic and economic crisis of 2020), CSR budgeting did not undergo radical sequestering. A minor tactical adjustment of expenditures during this period was replaced by forced compensatory growth in subsequent years, proving the high adaptability and stability of the formed CSR models to macroeconomic volatility.

2. **Strategic Priorities of Structural Resource Allocation.** Vertical analysis of CSR budgets revealed the long-term institutionalization of key investment directions. The core of corporate social programs consists of human capital development (HR) and the diversification of operational risks, which consistently account for over 60 % of aggregate expenditures. The growth of investments in personnel development (2.3-fold over the analyzed period) reflects the management's transition to the concept of talent management as the primary factor in value-added creation. The identified trend of an increasing share of expenditures on international environmental and social certification confirms the

desire of Kazakhstani companies to integrate into global supply chains through compliance with strict ESG criteria.

3. **Economic Return and Cumulative Effect of Social Investments.** Trend and index analysis empirically refutes the interpretation of CSR as unrecoverable non-productive costs. The high degree of synchronization between the indices of social expenditures and the net profit of enterprises (a 2.15-fold profit growth against the background of a comparable scaling of CSR budgets) mathematically confirms the concept of «shared value.» The social capital generated by business exhibits a pronounced cumulative effect, as investments made in previous periods reduce transaction costs and enhance stakeholder loyalty during periods of economic uncertainty, thereby contributing to greater operational efficiency and financial sustainability.

The practical significance of the study lies in the fact that the proposed analytical approach and the findings obtained can be directly utilized by the top management of the corporate sector to optimize the proportions of CSR budgeting. The targeted reallocation of financial resources toward human capital development and business process standardization enables firms to maximize not only social impact but also the economic benefits associated with the implementation of sustainable development principles. The study is subject to several limitations, including the use of aggregated macroeconomic data and the lack of a detailed industry-specific breakdown within the company sample. Regarding future research perspectives, it is deemed appropriate to expand the empirical database of the study by including small and medium-sized enterprises, as well as to apply complex econometric and panel data models for a more precise decomposition of the impact of individual CSR factors on business financial performance across specific sectors of the economy of the Republic of Kazakhstan.

REFERENCES

- 1 **Carroll, A. B.** A three-dimensional conceptual model of corporate performance // Academy of Management Review. – 1979. – Vol. 4, No. 4. – P. 497– 505. [Electronic resource]. – <https://journals.aom.org/doi/10.5465/AMR.1979.4498296>
- 2 **Porter, M. E., Kramer, M. R.** Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility // Harvard Business Review. – 2006. – Vol. 84, No. 12. – P. 78–92. [Electronic resource]. – <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

3 **Freeman, R. E.** Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston : Pitman, 1984. – 276 p. [Electronic resource]. – https://www.researchgate.net/publication/230745468_A_Three-Dimensional_Conceptual_Model_of_Social_Performance

4 **McWilliams, A., Siegel, D.** Corporate social responsibility // Academy of Management Review. – 2001. – <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>

5 ISO 26000 Guidance on Social Responsibility. International Organization for Standardization, 2010. [Electronic resource]. – Available at: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (Accessed: 15.05.2026).

6 OECD (2023). OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct, OECD Publishing. – Paris. [Electronic resource]. – <https://doi.org/10.1787/81f92357-en> (Accessed: 15.05.2026).

7 World Bank CSR. Corporate Social Responsibility. The World Bank Group. [Electronic resource]. – Available at: <https://www.worldbank.org/en/search?q=Corporate%20Social%20Responsibility> (Accessed: 15.05.2026).

8 **Темиргалинова, А. К., Титков, А. А., Ибраимова, С. Ж.** Тенденции развития социальной ответственности бизнес-организаций в Казахстане // Экономика: стратегия и практика. – 2023. – Т. 18. – № 1. – С. 116–132. – <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2023-1-116-132>

9 **Смирнова, Е. В.** Социальная ответственность бизнеса в странах Центральной Азии: сравнительный анализ // Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2015. – № 2(108). – С. 118–126. [Электронный ресурс]. – URL: https://elibrary.kaznu.kz/wp-content/uploads/2021/06/vestnik-kaznu.-seriya-ekonomicheskaya_2018-126-4.pdf (Дата обращения: 28.05.2026).

10 **Бекенов, Н. О., Досова, С. Н.** Развитие корпоративной социальной ответственности компании квазигосударственного сектора в условиях реализации концепции устойчивого развития // Вестник ЕНУ имени Л. Н. Гумилева. Серия экономическая. – 2022. – № 3. – С. 108–121. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://bulecon.enu.kz/index.php/main/article/download/145/163> (Дата обращения: 28.05.2026).

REFERENCES

1 **Carroll, A. B.** A three-dimensional conceptual model of corporate performance // Academy of Management Review. – 1979. – Vol. 4, No. 4. – P. 497– 505. [Electronic resource]. – <https://journals.aom.org/doi/10.5465/AMR.1979.4498296>

2 **Porter, M. E., Kramer, M. R.** Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility // Harvard Business

Review. – 2006. – Vol. 84, No. 12. – P. 78–92. [Electronic resource]. – <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

3 **Freeman, R. E.** Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston : Pitman, 1984. – 276 p. [Electronic resource]. – https://www.researchgate.net/publication/230745468_A_Three-Dimensional_Conceptual_Model_of_Social_Performance

4 **McWilliams, A., Siegel, D.** Corporate social responsibility // Academy of Management Review. – 2001. – <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>

5 ISO 26000 Guidance on Social Responsibility. International Organization for Standardization, 2010. [Electronic resource]. – Available at: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (Accessed: 15.05.2026).

6 OECD (2023). OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct, OECD Publishing. – Paris. [Electronic resource]. – <https://doi.org/10.1787/81f92357-en> (Accessed: 15.05.2026).

7 World Bank CSR. Corporate Social Responsibility. The World Bank Group. [Electronic resource]. – Available at: <https://www.worldbank.org/en/search?q=Corporate%20Social%20Responsibility> (Accessed: 15.05.2026).

8 **Temirgalinova, A. K., Titkov, A. A., Ibraimova, S. Zh.** Tendencii razvitiya social'noj otvetstvennosti biznes-organizacij v Kazaxstane [Trends in the Development of Social Responsibility of Business Organizations in Kazakhstan] // E'konomika: strategiya i praktika. – 2023. – Т. 18. – № 1. – P. 116–132. – <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2023-1-116-132>

9 **Smirnova, E. V.** Social'naya otvetstvennost' biznesa v stranax Central'noj Azii: sravnitel'ny'j analiz [Corporate social responsibility in Central Asian countries: a comparative analysis] // Vestnik KazNU. Seriya e'konomicheskaya. – 2015. – № 2(108). – P. 118–126. [Electronic resource]. – URL: https://elibrary.kaznu.kz/wp-content/uploads/2021/06/vestnik-kaznu.-seriya-ekonomicheskaya_2018-126-4.pdf (Accessed: 28.05.2026).

10 **Bekenov, N. O., Dosova, S. N.** Razvitie korporativnoj social'noj otvetstvennosti kompanii kvazigosudarstvennogo sektora v usloviyax realizacii koncepcii ustojchivogo razvitiya [Development of corporate social responsibility of a quasi-state sector company in the context of implementing the concept of sustainable development] // Vestnik ENU imeni L. N. Gumileva. Seriya e'konomicheskaya. – 2022. – № 3. – S. 108–121. – [Electronic resource]. – URL: <https://bulecon.enu.kz/index.php/main/article/download/145/163> (Accessed: 28.05.2026).

Received 20.07.26.

Received in revised form 04.08.26.

Accepted for publication 17.08.26.

А. К. Темиргалинова¹, А. Ж. Мусина², *Д. А. Амержанова³

^{1,2,3}Торайғыров университеті,

Қазақстан Республикасы, Павлодар қ.

20.07.26 ж. баспаға түсті.

04.08.26 ж. түзетулерімен түсті.

17.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

САНДЫҚ ЭКОНОМИКА ЖӘНЕ ЖАҒАНДЫҚ ҚИЫНДЫҚТАР ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ КОРПОРАТИВТІК ӘЛЕУМЕТТІК ЖАУАПКЕРШІЛІК ТҰЖЫРЫМДАМАСЫН ДАМУ

Мақалада макроэкономикалық трансформация кезеңіндегі бизнес-ұйымдардың корпоративтік әлеуметтік жауапкершілігінің (КӘЖ) құрылымдық динамикасы мен экономикалық тиімділігін бағалаудың заманауи тәсілдері зерттеледі. Авторлар әлеуметтік инвестициялардың теңгерімділігін және олардың негізгі қаржылық нәтижелермен байланысын бағалауға мүмкіндік беретін кешенді құрылымдық-динамикалық талдау әдістемесін ұсынған. Дәстүрлі сапалық бағалаулардан айырмашылығы, бұл жұмыста қазақстандық кәсіпорындардың есептілік ерекшеліктеріне бейімделген көлденең, тік және трендік талдаудың егжей-тегжейлі аппараты қолданылды. 2015–2024 жылдарға арналған эмпирикалық деректер негізінде адами капиталды дамытуға, корпоративтік мәдениетті жаңғыртуға, КӘЖ-ді әртараптандыру мен халықаралық сертификаттауға бағытталған инвестицияларды ауқымдаудың тұрақты заңдылықтары анықталды. Әлеуметтік шығындар динамикасы мен компаниялардың таза пайдасы арасындағы синхрондылықтың жоғары деңгейі дәлелденді, бұл тұрақты даму қағидаттарын ұзақ мерзімді бизнес-стратегияларға интеграциялаудың экономикалық орындылығын математикалық түрде негіздеді. Алынған нәтижелерді ірі компаниялардың менеджменті әлеуметтік бюджеттердің құрылымын оңтайландыру үшін пайдалана алады.

Кілтті сөздер: корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік, әлеуметтік инвестициялар, экономикалық тиімділік, трендік талдау, тұрақты даму, адами капитал.

А. К. Темиргалинова¹, А. Ж. Мусина², *Д. А. Амержанова³

^{1,2,3}Торайғыров университет,

Республика Казахстан, г. Павлодар.

Поступило в редакцию 20.07.26.

Поступило с исправлениями 04.08.26.

Принято в печать 17.08.26.

РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ

В статье исследуются современные подходы к оценке экономической эффективности и структурной динамики корпоративной социальной ответственности (КСО) бизнес-организаций в период макроэкономической трансформации. Авторами предложена комплексная методика структурно-динамического анализа, позволяющая оценить сбалансированность социальных инвестиций и их сопряженность с ключевыми финансовыми результатами деятельности. В отличие от традиционных дескриптивных оценок, в работе применен детализированный аппарат горизонтального, вертикального и трендового анализа, адаптированный под специфику отчетности казахстанских предприятий. На основе эмпирических данных за 2015–2024 гг. выявлены устойчивые закономерности масштабирования инвестиций в развитие человеческого капитала, модернизацию корпоративной культуры, диверсификацию и международную сертификацию КСО. Доказана высокая степень синхронизации динамики социальных расходов и чистой прибыли компаний, что математически обосновывает экономическую целесообразность интеграции принципов устойчивого развития в долгосрочные бизнес-стратегии. Полученные результаты могут быть использованы менеджментом крупных компаний для оптимизации структуры социальных бюджетов при разработке корпоративных ESG-стратегий и принятии управленческих решений в сфере устойчивого развития.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, социальные инвестиции, экономическая эффективность, трендовый анализ, устойчивое развитие, человеческий капитал.

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/384-399>

B. Turebekova¹, *S. Saparbayeva², D. Sultan³, D. Maerhaba⁴

¹King's College London,
United Kingdom, London;

¹Al-Farabi Kazakh National University,
Republic of Kazakhstan, Almaty;

²L. N. Gumilyov Eurasian National University,
Republic of Kazakhstan, Astana;

³Narxoz University, School of Economics and Management,
Republic of Kazakhstan, Almaty;

⁴Altyn Bank, Republic of Kazakhstan, Almaty.

¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0946-9211>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1686-5052>

³ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5078-9084>

⁴ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7266-490X>

*e-mail: saparbayeva_ss@enu.kz

KAZAKHSTAN'S POSITION IN GLOBAL INNOVATION DEVELOPMENT AND ITS CURRENT INNOVATION POLICY

This study assesses Kazakhstan's position in global innovation development and evaluates key features of its innovation policy using international benchmark indicators and qualitative interpretation. The analysis draws on the World Bank's Doing Business project (until its discontinuation), WIPO/INSEAD/Cornell's Global Innovation Index (GII), and the World Economic Forum's competitiveness benchmarking to examine trends, identify strengths and weaknesses, and interpret policy implications. The results indicate that Kazakhstan performs relatively strongly in digital public services and selected infrastructure measures, while persistent weaknesses remain in R&D intensity, university–industry collaboration, cluster development, and venture financing, factors closely linked to commercialisation outcomes. The paper argues that regulatory improvements and state-led digitalisation are necessary but insufficient for sustained innovation upgrading unless accompanied by stronger innovation

linkages, scale-up finance, and capability-building mechanisms. Policy recommendations emphasise institutional quality, targeted support for R&D collaboration and technology transfer, and measures that expand the financing and scaling capacity of innovative firms.

Keywords: innovation policy, national innovation system, Kazakhstan, Global Innovation Index, business environment, digitalization, competitiveness.

Introduction

Kazakhstan, endowed with a rich cultural heritage and abundant natural resources, is seeking to shift from a resource-based growth model towards one driven by innovation and digitalisation. As global competitiveness increasingly hinges on technological capability and knowledge-based productivity, understanding Kazakhstan's position in the global innovation landscape is essential for policymakers, researchers, and investors [1, p.37]. International benchmarks, such as the World Bank's Doing Business indicators, INSEAD's Global Innovation Index, and the World Economic Forum's Global Competitiveness Index, offer comparative insights into the country's business environment, innovation capacity, and broader competitiveness [2, p.48].

Innovation policies play a central role in shaping national development trajectories, particularly in developing and emerging economies where structural transformation remains an ongoing challenge [3, p.75]. These policies are typically embedded in long-term innovation strategies that set priorities and targets for modernisation and technological upgrading. When implemented effectively, especially in domains such as education, research, and entrepreneurship, innovation policy can catalyse systemic development and strengthen national competitiveness. Fagerberg (2018) emphasises the importance of a systemic understanding of innovation policy, highlighting interactions among multiple actors, institutions, and instruments, as well as recurrent challenges in national innovation systems [4, p.1570]. Consistent with this perspective, the literature underscores the role of universities as critical innovation actors through their contributions to knowledge creation, human capital formation, and collaborative innovation management.

Recent research further reinforces the view that innovation policy effectiveness depends on national context and institutional capacity. Pidorycheva argues for policy approaches tailored to country-specific socio-economic and cultural conditions. Liu, drawing on evidence from China, shows that targeted policy experimentation can yield measurable benefits, such as improvements in carbon-emission efficiency, illustrating the potential of well-designed innovation interventions. Similarly, Svitlychnyy and Bradley highlight that innovative

entrepreneurship depends heavily on supportive institutions, including credible legal frameworks and accessible financial mechanisms that reduce risk and enable firm experimentation and growth [5, p.62].

Taken together, these contributions suggest that innovation policy can significantly influence competitiveness, diversification, and long-term development outcomes, but that its impact is strongest when aligned with national goals, adapted to local conditions, and supported by capable institutions [6, p.183]. Building on this literature, the present study contributes by triangulating multiple international benchmarks and using indicator-level evidence to identify where Kazakhstan's innovation system is comparatively strong and where it remains constrained [7, p.215]. The analysis is guided by three questions [8, p.335]: (1) How has Kazakhstan's relative position evolved across major international indices of business environment, innovation performance, and competitiveness? (2) Which innovation pillars and indicators constitute Kazakhstan's key strengths and weaknesses? (3) What policy mix aligns most directly with the diagnosed constraints, particularly in R&D collaboration, financing, and commercialisation? The remainder of the paper reviews the relevant literature, outlines the data and methods, presents benchmark-based results and discussion, and concludes with targeted policy recommendations.

Materials and methods

This study adopts a mixed-methods design that combines quantitative benchmarking with qualitative interpretation to assess Kazakhstan's innovation-related performance and the policy dynamics shaping it. Quantitatively, the analysis draws on international benchmark indicators from the World Bank's Doing Business project (for the period covered by the dataset), the INSEAD/Cornell/WIPO Global Innovation Index (GII), and the World Economic Forum's competitiveness benchmarking (GCI) to trace Kazakhstan's relative position over time and identify turning points, strengths, and persistent bottlenecks [9, p.27]. The quantitative component applies descriptive trend analysis, examining both overall ranks and selected pillar- or indicator-level measures where available to avoid over-reliance on single headline rankings. Because global indices differ in methodology, coverage, and periodicity, and some series have been discontinued or revised, the study treats ranks as relative signals rather than direct measures of policy effectiveness and explicitly notes missing or non-comparable years when interpreting changes.

Qualitatively, findings are triangulated through a structured review of peer-reviewed and policy-oriented literature, and, where applicable, semi-structured expert interviews that provide context for interpreting index movements and diagnosing underlying mechanisms. Interview evidence clarifies drivers of

observed trends, validates or challenges index-based interpretations, and identifies context-specific constraints, such as governance quality, innovation finance, and university–industry linkages, that are not fully captured by index aggregates [10, p.148]. To ensure methodological transparency, the final manuscript should specify (if interviews are included) the number of interviews, stakeholder categories, selection criteria, timing, interview mode, and the analytical approach (e.g., thematic coding), along with ethics and consent procedures. Finally, a comparative benchmarking component situates Kazakhstan against selected peer economies (e.g., upper-middle-income, regional, and resource-dependent comparators), with peer selection criteria stated explicitly, to contextualise performance gaps and derive policy-relevant lessons. Integrating index-based diagnostics with qualitative triangulation supports the development of recommendations that are both internationally comparable and grounded in Kazakhstan's institutional realities.

Results and discussion

Prior research on Kazakhstan consistently frames innovation-led development as a strategic national priority and emphasises the shared role of the state and business in financing research, supporting technology diffusion, and creating incentives for firms to innovate. From a policy-design perspective, innovation performance typically depends not on a single instrument but on the policy mix, the combined effect of regulations, incentives, institutions, and coordination mechanisms that shape innovation across sectors and over time [11, p.19]. In Kazakhstan, this policy-mix challenge is reflected in the gap between ambitious strategic objectives and uneven firm-level capacity to undertake, absorb, and commercialise innovation.

Kazakhstan-focused studies also identify enterprise competitiveness and economic modernisation as the primary drivers of strengthening innovation policy. Temirgaliyeva (2018) links innovation activity to firm competitiveness, implying that policy should not only expand R&D inputs but also strengthen managerial and technological capabilities that translate knowledge into productivity gains [12, p. 337]. Similarly, Kurmanov et al. emphasise the need for effective innovation management within enterprises and supportive state instruments that stimulate innovative activity, particularly among SMEs, through better coordination, incentives, and enabling conditions for technology adoption and commercialisation [19, p. 58]. Taken together, this literature suggests that Kazakhstan's innovation constraints extend beyond funding levels to include weak innovation linkages (notably between firms and universities), limited commercialisation capacity, and an insufficiently innovation-oriented competitive environment.

Benchmarking Kazakhstan through international indicators. To connect these qualitative insights with measurable outcomes, the study benchmarks Kazakhstan

using international indices that capture different layers of the innovation ecosystem. The historical patterns summarised in Table 1 demonstrate Kazakhstan's trajectories across: (i) the innovation system (Global Innovation Index), (ii) business-regulatory conditions (Doing Business), and (iii) broader competitiveness fundamentals (Global Competitiveness Index). This triangulation is analytically useful because improvements in one domain, such as administrative efficiency and business regulation, do not necessarily translate into stronger innovation outputs. Divergences across indices can therefore help identify where the innovation process is constrained, whether at the level of inputs (resources and capabilities), linkages (collaboration and diffusion), financing (risk and scale-up capital), or commercialisation outcomes.

Within this framework, the World Bank's Doing Business indicators are treated as a proxy for the enabling regulatory environment for private-sector activity. They measure conditions that affect firm entry, operating costs, and investment incentives across core business functions, including starting a business, obtaining permits and utilities, registering property, accessing credit, protecting investors, paying taxes, trading across borders, enforcing contracts, and resolving insolvency. These regulatory dimensions matter for innovation because they shape competitive pressure, market entry, and the transaction costs of scaling new products and technologies. However, regulatory quality alone does not explain innovation performance; accordingly, Doing Business indicators are interpreted alongside innovation-capability evidence from the GII and competitiveness fundamentals captured by the GCI to develop a more complete diagnosis of Kazakhstan's innovation system.

Table 1 – Historical ranking of Kazakhstan in different indicators

Year	Rank		
	The Global Innovation Index (GII)	Ease of Doing Business Ranking (DB)	Global Competitiveness Index (GCI)
2011	92	67	73
2012	85	47	70
2013	83	49	72
2014	77	50	50
2015	75	41	51
2016	64	41	52
2017	59	35	57

2018	56	36	59
2019	53	28	55
2020	81	25	56
2021	77	data not available	59
2022	87	data not available	54
2023	89	data not available	65

Table 1 provides a concise overview of Kazakhstan's relative performance across three benchmark frameworks: the Global Innovation Index (GII), the World Bank's Doing Business (DB) ranking, and the World Economic Forum's Global Competitiveness Index (GCI). Taken together, these series allow a layered interpretation of Kazakhstan's innovation trajectory: DB primarily reflects the regulatory and administrative environment for private-sector activity, GCI reflects broader productivity fundamentals and institutional conditions, and GII reflects the innovation system through inputs and outputs. The table therefore supports an «innovation chain» reading, in which improvements in framework conditions (regulation and competitiveness) may enable innovation but do not guarantee stronger innovation outcomes unless complementary capabilities, R&D depth, finance, and linkages, also strengthen.

The first pattern in Table 1 is a broad improvement from 2011 to 2016, during which Kazakhstan's GII rank improves from 92 to 64, DB from 67 to 41, and GCI from 73 to 52. This period is consistent with a «catch-up» trajectory, in which reforms that reduce transaction costs and increase administrative efficiency are reflected in better business-environment standings, alongside gradual improvement in innovation-related benchmarking. Analytically, the concurrent movement across the three indices suggests that early gains were driven largely by system-wide modernisation efforts rather than by narrow innovation outputs alone.

A second pattern is a peak performance period from 2017 to 2019, during which both GII and DB continue to improve (GII: 59 → 53; DB: 35 → 28), while GCI remains broadly stable in the mid-50s (57 → 55). This suggests that Kazakhstan achieved its strongest combined standing when regulatory improvements were sustained and innovation-system rankings continued to rise. However, the relative stability of GCI during this phase also indicates that deeper competitiveness fundamentals, particularly the institutional quality and innovation capability pillars, may not have improved at the same pace as administrative reforms. This helps explain the later divergence observed after 2019.

The most analytically important pattern is the post-2019 divergence. In 2020, Kazakhstan attained its best DB position in the series (25th), but the GII ranking

worsened sharply (from 53 in 2019 to 81 in 2020) and remained volatile through 2023 (77 in 2021; 87 in 2022; 89 in 2023). At the same time, the GCI rank fluctuates (56 in 2020; 59 in 2021; 54 in 2022; 65 in 2023). This pattern suggests that improvements in business regulation, while important, were insufficient to protect innovation performance during a period when the innovation system likely faced tighter constraints on R&D depth, innovation finance, and commercialisation capacity. In other words, Table 1 is consistent with an interpretation in which Kazakhstan advanced the «enabling environment» faster than it strengthened the mechanisms that convert capabilities into innovation outputs, especially in the private sector.

Table 1 also highlights a measurement and comparability constraint that should be stated explicitly in the discussion. The DB series shows «data not available» after 2020, indicating that this benchmark does not provide a continuous basis for evaluating more recent years. Likewise, the meaning of year-to-year movements in rankings can vary because methodology, coverage, and comparator performance may change. Therefore, short-run fluctuations, especially in the post-2019 period, should be interpreted as signals of relative position rather than as direct measures of policy impact. A stronger empirical strategy is therefore to use Table 1 to identify turning points and divergence and then interpret the underlying constraints using indicator-level diagnostics (Table 2) and qualitative evidence.

Overall, Table 1 supports the paper's central argument: Kazakhstan made substantial progress in regulatory and administrative modernisation and achieved meaningful gains in innovation-system benchmarking up to 2019, but subsequent innovation performance became more fragile and volatile. The key analytical implication is that the next stage of innovation policy must prioritise the «missing middle» of the innovation chain by strengthening R&D intensity and effectiveness, building university–industry collaboration, expanding venture and growth financing, and improving commercialisation and scaling pathways, so that improvements in framework conditions translate into durable innovation outcomes.

Table 2 – Kazakhstan's Strengths and Weaknesses in GII Ranking

Strengths			Weaknesses		
Indicator Name	Rank	Code	Indicator Name	Rank	Code
Government's online service	8	3.1.3	Software spending, % GDP	124	6.2.3
Utility models by origin/bn PPP\$ GDP	10	6.1.3	State of cluster development	118	5.2.2
Pupil-teacher ratio, secondary	12	2.1.5	University-industry R&D collaboration	117	5.2.1

E-participation	15	3.1.4	Gross expenditure on R&D, % GDP	100	2.3.2
Cost of redundancy dismissal	18	1.2.3	VC received, value, % GDP	99	4.2.4
Females employed w/ advanced degrees, %	32	5.1.5	VC recipients, deals/bn PPP\$ GDP	98	4.2.3
Electricity output, GW h/mn pop.	33	3.2.1	Venture Capital (VC) investors, deals/bn PPP\$ GDP	95	4.2.2
QS university ranking, top 3	33	2.3.4	GERD financed by abroad, % GDP	88	5.2.3
Tertiary enrollment, % gross	35	2.2.1	Unicorn valuation, % GDP	48	6.2.2
High-tech exports, % total trade	36	6.3.3	Global corporate R&D investors, top 3, mn US\$	40	2.3.3

Table 2 shows Kazakhstan's overall GII position in its strongest and weakest component indicators, enabling a more precise diagnosis than headline ranks alone. The profile suggests a «two-speed» innovation system. On the strength side, Kazakhstan performs well in digital governance and public-sector digital delivery, reflected in high rankings for the government's online service (8th) and e-participation (15th). It also performs relatively well in selected education and infrastructure-related indicators, such as the pupil–teacher ratio (secondary) (12th) and tertiary enrolment (35th), indicating the presence of basic enabling conditions for skills development and digital transformation. By contrast, the weakest indicators cluster around the mechanisms that typically convert capabilities into market-facing innovation: low software spending (% GDP) (124th), weak state of cluster development (118th), limited university–industry R&D collaboration (117th), and comparatively low gross expenditure on R&D (% GDP) (100th). Financing constraints are also evident in multiple venture-capital indicators (e.g., VC received, VC deal activity, and VC investors), which appear among the weaker ranks [14, p.430].

Interpretation: a strong state-led digital pillar but weak commercialisation and scaling capacity. Analytically, this configuration indicates that Kazakhstan's innovation strengths are concentrated in state-led digitisation and selected framework capabilities, while its constraints lie in private-sector innovation intensity and commercialisation capacity. In practical terms, the country appears relatively effective at building platforms and services – especially in the public sector – but less effective at developing the dense networks and incentives required

for sustained private innovation: clusters, firm–university linkages, R&D depth, and risk/scale-up capital. This helps explain why improvements in business framework conditions do not automatically translate into stronger innovation outcomes: without stronger innovation finance and collaboration ecosystems, the innovation pipeline remains thin at the stages where ideas must be transformed into competitive products, firms, and exportable technologies [15, p.604].

Implications from Table 2 for targeted policy priorities. The indicator-level breakdown points to several priorities that are more actionable than general «increase innovation» recommendations. First, Kazakhstan should strengthen the R&D–commercialisation interface by expanding incentives for joint research, shared laboratories, and industry-defined applied projects that directly address weak university–industry collaboration. Second, policy should build scale-up financing capacity, not only early-stage support: weak VC indicators and low software spending imply constraints on developing digital products and financing growth, limiting the ability of promising firms to scale. Third, cluster policy should shift from an emphasis on infrastructure and programmes to one on networks and coordination, focusing on cluster governance, anchor firms, supplier development, and export orientation, because weak cluster development often reflects fragmentation of innovation linkages rather than a lack of facilities.

Competitiveness conditions: what GCI adds to the innovation diagnosis. While GII focuses on innovation inputs and outputs, the Global Competitiveness Index (GCI) adds a broader productivity lens, highlighting how institutional and market fundamentals shape incentives and returns to innovation [16, p.28]. Kazakhstan's competitiveness profile is commonly described as having strengths in macroeconomic stability and market size, alongside persistent weaknesses in institutional quality, transparency, and innovation capacity (including research outputs and the growth of innovative firms). Interpreted together with the GII profile, this reinforces an important point: Kazakhstan's constraints are not only technical (R&D intensity, patents, publications) but also institutional, because predictable rules, trust, and fair competition influence investment horizons, willingness to take risk, and the effectiveness of innovation policy instruments [17, p.173].

Digitalisation and «Smart Country»: progress with an innovation-economy caveat. Kazakhstan's digitalisation narrative is most convincing when supported by the same indicators: strong performance in e-government and e-participation aligns with visible advances in digital public services and infrastructure. However, Table 2 also suggests an important caveat for the «Smart Country» agenda: strong digital government does not automatically imply a strong innovation economy. To translate digitalisation into productivity growth, policy emphasis should shift from «digitising services» to «digitising and upgrading firms,» particularly SMEs

and high-impact sectors where Kazakhstan has scale (industry, mining services, energy, logistics). As adoption accelerates, cybersecurity becomes a binding enabler of trust and resilience in digital transformation; improving cyber readiness and organisational practices should therefore be treated as part of innovation capability rather than a separate technical issue [18, p.67].

Priority growth domains and implementation focus. Priority domains such as MedTech, AgriTech, GreenTech, AI, Industry 4.0, and GovTech are strategically aligned with the GII diagnosis, as they can leverage strengths in digital governance while building commercialisation capacity. To strengthen the analytical link, each domain should be explicitly tied to one diagnosed constraint [19, p.1]. For example, GovTech builds on strong e-government capability; Industry 4.0 and AI can directly address low software spending by stimulating firm demand for digital solutions; and GreenTech and health innovation can expand applied research partnerships and strengthen industry–university collaboration. Implementing these priorities at scale also requires workforce upskilling and institutionalised collaboration models (internships, applied projects, and joint curriculum design) to ensure that human capital development aligns with market needs and accelerates diffusion and adoption [20, p.10].

Conclusions

This study examined Kazakhstan's position in global innovation development by combining international benchmarking indices with the innovation-policy literature. Overall, the evidence indicates that Kazakhstan has made tangible progress in improving the framework conditions for economic activity and has developed notable strengths in digital governance and selected infrastructure-related areas. However, these gains have not consistently translated into stronger innovation capacity or commercialisation outcomes. The persistence of weaknesses in R&D intensity, university–industry linkages, cluster development, and scale-up finance suggests that the central policy challenge is no longer only improving administrative conditions but also strengthening the mechanisms that convert innovation inputs into marketable outputs and productivity growth.

Firstly, strengthening institutional quality remains a foundational priority. Improvements in governance, transparency, and anti-corruption enforcement reduce uncertainty and transaction costs, and reinforce fair competition, conditions that support long-term private investment in innovation. Further simplification of regulatory frameworks and regular updates to them, together with greater judicial independence and efficiency, would protect property rights, improve contract enforcement, and increase confidence in the predictability of the innovation environment.

Secondly, Kazakhstan should focus on improving the effectiveness of R&D investment by strengthening the research–industry interface. Beyond increasing

funding, policy should prioritise applied collaborative research, shared laboratories, competitive grants tied to measurable outputs, and credible technology-transfer mechanisms. In particular, incentives that deepen university–industry collaboration are essential for converting scientific and technological capabilities into commercially viable products and services and for narrowing the observed gap between innovation inputs and outputs.

Thirdly, human capital development should be better aligned with the skills required by innovation-driven sectors. This includes strengthening STEM education, expanding vocational and lifelong learning pathways, and institutionalising industry–academia collaboration through internships, applied projects, and joint curriculum design. These measures can improve firms' absorptive capacity, accelerate technology diffusion, and support sustained digital and innovation upgrading.

Fourthly, improving innovation finance is critical for enabling firms to scale. The results imply that access to risk capital and growth-stage financing remains a constraint; therefore, policy should strengthen credit access for innovative SMEs through tailored financial products and guarantee mechanisms and create a more supportive environment for venture capital and angel investment through clear rules, incentives, and co-investment instruments. Complementary actions, including improved financial literacy and stronger investor protections, can further enhance the functioning of innovation finance markets.

Finally, Kazakhstan should deepen the shift from public-sector digitalisation towards economy-wide productivity gains by accelerating firm-level digital transformation, particularly in traditional and high-impact sectors. As digital adoption expands, cybersecurity and digital trust become binding enablers of sustainable digital growth; accordingly, cyber resilience measures, standards, and skills should be integrated into innovation and digital transformation strategies rather than treated as a separate technical agenda.

In sum, Kazakhstan's innovation system is evolving, with clear achievements in digital governance and enabling infrastructure, alongside persistent weaknesses in commercialisation capacity, innovation finance, and collaborative innovation networks. Addressing these constraints through a coherent policy mix, linking institutional reform, R&D effectiveness, human capital development, and scale-up mechanisms, would strengthen Kazakhstan's ability to convert existing strengths into sustained innovation-led growth and enhanced global competitiveness.

REFERENCES

- 1 Ala-Lahti, T. The awkward relations between EU innovation policies and environmental law. // *Review of European, Comparative & International Environmental Law*, 2024.
- 2 Borrás, S., Biegelbauer, P. S. Innovation policies in Europe and the US: the new agenda. – Routledge, 2018.
- 3 Eskelinen, H., Hannibalsson, I., Malmberg, A. Competitiveness, localised learning and regional development: specialization and prosperity in small open economies. – Routledge, 2002.
- 4 Fagerberg, J. Mobilizing innovation for sustainability transitions: A comment on transformative innovation policy. // *Research Policy*. – 2018. – № 47(9). – P. 1568–1576.
- 5 Bramwell, A., Hepburn, N., Wolfe, D. Growing innovation ecosystems: University-industry knowledge transfer and regional economic development in Canada. // *Final Report to the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada*, 2012. – P. 62.
- 6 Khorsheed, M. S. Learning from global pacesetters to build the country innovation ecosystem. // *Journal of the Knowledge Economy*. – 2017. – № 8. – P. 177–196.
- 7 Lapaeva, M., Lapaev, S. Industrial Complex of the Orenburg Region: Challenges and Growth Prospects. // In: *Ecological-Socio-Economic Systems: Models of Competition and Cooperation (ESES 2019)*. – Atlantis Press, 2020. – P. 213–216.
- 8 Temirgaliyeva, A. S., Shadiyev, K. K., Demessinov, T. Z. Peculiarities of development of innovative enterprises in Kazakhstan. – 2018.
- 9 Mansia, S., Kuanish, Y., Bibigul, I. Innovation processes in Kazakhstan: development factors. // *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. – 2021. – № 10(1).
- 10 Patel, P., Pavitt, K. The technological competencies of the world's largest firms: complex and path-dependent, but not much variety. // *Research Policy*. – 1997. – № 26(2). – P. 141–156.
- 11 Edler, J., Fagerberg, J. Innovation policy: what, why, and how. // *Oxford Review of Economic Policy*. – 2017. – № 33(1). – P. 2–23.
- 12 Kurmanov, N., Tolysbayev, B., Aibossynova, D., et al. Innovative activity of small and medium-sized enterprises in Kazakhstan and factors of its development. – 2016. – P. 57–61.
- 13 Pidorycheva, I. Innovation policy through the lens of economic theory. // *Journal of European Economy*. – 2022. – № 21(4). – P. 420–434.

14 Liu, J., Feng, H., Wang, K. The low-carbon city pilot policy and urban land use efficiency: A policy assessment from China. – Land, 2022. – № 11(5). – P. 604.

15 Svitlychnyy, O., Teremetskyi, V., Herasymiuk, P., et al. State policy for the development of innovative entrepreneurship: Experience of Ukraine. // Revista de la Universidad del Zulia. – 2023. – № 14(39). – P. 278–294.

16 Bradley, S. W., Kim, P. H., Klein, P. G., et al. Policy for innovative entrepreneurship: Institutions, interventions, and societal challenges. // Strategic Entrepreneurship Journal. – 2021. – № 15(2). – P. 167–184.

17 Möller, D. P. F. Cybersecurity in digital transformation. – In: Guide to Cybersecurity in Digital Transformation: Trends, Methods, Technologies, Applications and Best Practices. – Cham : Springer Nature Switzerland, 2023. – P. 1–70.

18 Cheryan, S., Ziegler, S. A., Montoya, A. K. Why are some STEM fields more gender balanced than others. // Psychological Bulletin. – 2017. – № 143(1). – P. 1.

19 Yin, M. Enhancing Industry-Academia Collaboration in Art and Design Vocational Education in China: Bridging the Gap. // Advances in Vocational and Technical Education. – 2024. – № 6(3). – P. 15–25.

Received 18.03.26.

Received in revised form 18.06.26.

Accepted for publication 15.08.26.

Б. Туребекова¹, *С. Сапарбаева², Д. Султан³, Д. Маерхаба⁴

¹Лондон корольдік колледжі (King's College London),

Ұлыбритания Лондон қ.

Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті,

Қазақстан Республикасы, Алматы қ.

²Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті,

Қазақстан Республикасы, Астана қ.

³Нархоз университеті, Қазақстан Республикасы, Алматы қ.

⁴Altyn Bank, Қазақстан Республикасы Алматы қ.

18.03.26 ж. баспаға түсті.

18.06.26 ж. түзетулерімен түсті.

15.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

ҚАЗАҚСТАННЫҢ ЖАҒАНДЫҚ ИННОВАЦИЯЛЫҚ ДАМУДАҒЫ ҰСТАНЫМЫ ЖӘНЕ ОНЫҢ ЗАМАНАУИ ИННОВАЦИЯЛЫҚ САЯСАТЫ

Бұл зерттеу Қазақстанның жағандық инновациялық дамудағы ұстанымын зерделеуге және көп қырлы талдау арқылы оның ағымдағы инновациялық саясатының тиімділігін талдауға бағытталған. Дүниежүзілік банктің «Бизнесі жүргізу», INSEAD-тің «Жағандық инновациялық индексі» және Давос экономикалық форумының «Жағандық бәсекеге қабілеттілік индексі» рейтингтерінің деректерін пайдалана отырып, зерттеу осы статистиканың сенімділігі мен маңыздылығын бағалайды. Онда Қазақстанның цифрлық дамудың жағандық ландшафтында орналасқан цифрлық әлемдегі «ақылды ел» ретіндегі мәртебесі ашылады. Қазақстанның инновациялық көрсеткіштеріндегі басым теріс үрдістерге қарамастан, зерттеуде технологияларды енгізуді жақсарту, инфрақұрылымды жақсарту және зерттеулер мен әзірлемелерге инвестицияларды ұлғайту сияқты индикаторлардағы оң үрдістерді көрсететін бірнеше көрсеткіштер анықталды. Инновациялық жүйенің даму динамикасын кешенді талдаудың арқасында Қазақстанның инновациялық экожүйесіндегі проблемалар да, жетістіктер де анықталды. Соңында, зерттеуде саясатты реформалау, халықаралық ынтымақтастықты кеңейту және жағандық бәсекеге қабілеттілікті арттыру үшін орнықты эко-инновациялық тәжірибелерге назар аудару қажеттігін баса көрсететін Қазақстанның болашақ инновациялық дамуы үшін стратегиялық ұсынымдар ұсынылады. Зерттеудің мақсаты Қазақстанның инновациялық траекториясын егжей-тегжейлі түсінуді қамтамасыз ету және болашаққа бағдарланған тұрақты инновациялық ортаны құру бойынша практикалық идеяларды ұсыну болып табылады.

Кілтті сөздер: инновациялық саясат, ұлттық инновациялық жүйе, Қазақстан, Жағандық инновациялық индекс, бизнес-орта, цифрландыру, бәсекеге қабілеттілік.

Б. Туребекова¹, *С. Сапарбаева², Д. Султан³, Д. Маерхаба⁴

¹Королевский колледж Лондона (King's College London),
Великобритания. г. Лондон;

¹Казахский национальный университет имени аль-Фараби,
Республика Казахстан, г. Алматы;

²Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилёва,
Республика Казахстан, г. Астана;

³Университет Нархоз, Республика Казахстан, г. Алматы;

⁴Altyn Bank, Республика Казахстан, г. Алматы.

Поступило в редакцию 18.06.26.

Поступило с исправлениями 18.06.26.

Принято в печать 15.08.26.

ПОЗИЦИЯ КАЗАХСТАНА В ГЛОБАЛЬНОМ ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ И ЕГО СОВРЕМЕННАЯ ИННОВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА

Данное исследование направлено на изучение позиции Казахстана в глобальном инновационном развитии и анализ эффективности его текущей инновационной политики посредством многогранного анализа. Используя данные рейтингов «Ведение бизнеса» Всемирный банк, «Глобального инновационного индекса» INSEAD и «Глобального индекса конкурентоспособности» Всемирный экономический форум, исследование оценивает надежность и значимость этой статистики. В нем раскрывается статус Казахстана как «умной страны» в цифровом мире, позиционирующий его в глобальном ландшафте цифрового развития. Несмотря на преимущественно негативные тенденции в инновационных показателях Казахстана, в исследовании выявлено несколько показателей, демонстрирующих положительные тенденции в таких индикаторах как улучшение внедрения технологий, улучшение инфраструктуры и увеличение инвестиций в исследования и разработки. Благодаря комплексному анализу динамики развития инновационной системы выявлены как проблемы, так и достижения в инновационной экосистеме Казахстана. Наконец, в исследовании предлагаются стратегические рекомендации для будущего инновационного развития Казахстана, подчеркивающие необходимость реформы политики, расширения международного сотрудничества и сосредоточения внимания на устойчивых эко-инновационных практиках для повышения

глобальной конкурентоспособности. Целью исследования является предоставление детального понимания инновационной траектории Казахстана и предложение практических идей по созданию устойчивой, ориентированной на будущее инновационной среды.

Ключевые слова: инновационная политика, национальная инновационная система, Казахстан, Глобальный инновационный индекс, бизнес-среда, цифровизация, конкурентоспособность.

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/400-418>

***А. С. Хамзина¹, Р. Ю. Тормосов²**

^{1,2}Astana IT University,

Республика Казахстан, г. Астана.

¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7793-239X>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0374-0827>

*e-mail: a.khamzina@astanait.edu.kz

ОТ «ЖЕЛЕЗНОГО ТРЕУГОЛЬНИКА» К ESG/SDG: PM-МОДЕЛЬ ЗЕЛЁНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ КАЗАХСТАНА

В статье рассматривается проблема повышения эффективности зелёных инвестиций в энергетике Казахстана в условиях энергоперехода, институциональной неопределённости и ограниченности традиционных критериев проектного успеха. Цель исследования состоит в разработке PM-модели, обеспечивающей интеграцию ESG/SDG-критериев в управленческий цикл проекта и перевод устойчивости из области декларативной отчётности в область управляемых требований, показателей и выгод. Методологическая рамка исследования основана на подходе дизайн-науки (design science), в рамках которого PM-модель разрабатывается как управленческий артефакт, ориентированный на практическую применимость. Требования к модели сформированы на основе анализа литературы по устойчивому управлению проектами, управлению выгодами, зелёному финансированию и механизмам поддержки ВИЭ. В результате предложена PM-модель, включающая илюзовую систему принятия решений (stage-gates), ESG/SDG-ориентированную KPI-архитектуру, процедуры управления рисками и стейкхолдерами, а также контур управления выгодами (BRM). Показано, что такая конфигурация позволяет повысить управляемость зелёных инвестиций, обеспечить прослеживаемость устойчивых эффектов и связать проектные результаты с инвестиционной и общественной ценностью. Практическая применимость модели раскрыта на обобщённом сценарии аукционного проекта ВИЭ. Сделан вывод о том, что интеграция ESG/SDG в проектное управление может рассматриваться не только как условие соответствия

требованиям устойчивого развития, но и как фактор инвестиционной эффективности и управления рисками.

Ключевые слова: зелёные инвестиции, ESG, SDG, управление проектами, возобновляемая энергетика, stage-gate, управление выгодами.

Введение

Энергетический переход Казахстана усиливает потребность в инвестициях в возобновляемую энергетику и сопутствующие «зелёные» технологии, одновременно обнажая финансовые и регуляторные ограничения, характерные для ресурсозависимых экономик [1]. Исследования по Казахстану показывают, что для привлечения капитала критичны предсказуемость правил, качество институтов и снижение регуляторных «серых зон», формирующих риск-профиль проектов ВИЭ [1; 2]. Кроме того, развитие конкурсных механизмов отбора (аукционов) способно повышать инвестиционную активность и снижать цену электроэнергии, однако в практическом плане оно предъявляет более жёсткие требования к подготовке проекта, управлению рисками и контрактной стратегии [3; 4].

С точки зрения финансовых инструментов в стране отмечаются попытки расширения «зелёного» финансирования, однако эмпирические оценки фиксируют неоднородность результатов по объёмам зелёных кредитов и облигаций, что повышает значимость управленческих механизмов, способных обеспечивать результативность вложений в условиях институциональной неопределённости [5; 6]. Дополнительно в отечественных исследованиях подчёркивается потребность в инструментах «зелёной» интеграции, включая проектные паспорта и процедуры, связывающие экологические инициативы с конкурентоспособностью и брендингом территорий [7]. Следовательно, в казахстанском контексте вопрос упирается не только в наличие «зелёных» целей и финансовых продуктов, но и в управляемость их реализации на уровне проектного цикла.

На этом фоне управленческая проблема может быть определена как разрыв между ожиданиями устойчивого эффекта от «зелёных» инвестиций и доминирующей практикой проектного управления, где ключевыми критериями остаются сроки, бюджет и качество. Международная литература по устойчивым проектам показывает, что переход к «sustainable projects» требует перестройки логики успеха и включения экологических и социальных параметров в принятие решений и процедуры управления [8; 9]. При этом подчёркивается, что устойчивость остаётся декларативной, если она не встроена в систему показателей, контрольных точек и

управленческих регламентов на протяжении жизненного цикла проекта [10; 11]. Дополнительную сложность создаёт множественность заинтересованных сторон: для энергоинноваций существенными становятся механизмы управления стейкхолдерами, обеспечивающие легитимность решений и социальное принятие технологий ВИЭ [12; 13]. Наконец, для «зелёных» инвестиций принципиально важно управлять не только проектным продуктом, но и выгодами (benefits), связывая результаты проекта с создаваемой ценностью и стратегическими целями [14]. В методологическом плане релевантной представляется и линия исследований, демонстрирующая применимость тематического анализа и связки «паттерны – инструменты – ценность» для разработки прикладных управленческих решений в переходных экономиках [15].

Цель статьи состоит в разработке и описании РМ-модели управления зелёными инвестициями в энергетике Казахстана на основе интеграции ESG/SDG-критериев в управленческий цикл проекта. Объектом исследования выступают проекты зелёных инвестиций в энергетике Казахстана; предметом – управленческие процедуры и показатели, обеспечивающие перевод ESG/SDG-критериев в проверяемые требования, KPI и контуры контроля на стадиях жизненного цикла проекта.

Исследовательские вопросы формулируются следующим образом: (1) каким образом ESG/SDG-критерии переводятся в управляемые требования и KPI на разных стадиях проекта; (2) какие элементы РМ-модели позволяют повышать эффективность инвестиций при институциональной неопределённости; (3) какие показатели и процедуры обеспечивают прослеживаемость устойчивых выгод после ввода объекта в эксплуатацию.

Методологическая рамка исследования опирается на подход дизайн-науки (design science) как метод разработки управленческого артефакта, ориентированного на практическую применимость и решение конкретной управленческой проблемы. В рамках данного подхода предлагается РМ-модель, интегрирующая ESG/SDG-критерии, механизмы шлюзового управления (stage-gates) и контур управления выгодами (Benefits Realization Management, BRM).

Научный вклад статьи состоит в следующем: (i) предложена структура РМ-модели, обеспечивающая «перевод» ESG/SDG в управляемые требования и KPI; (ii) обоснована роль stage-gates и контрактно-рисковых решений как средств повышения управляемости «зелёных» проектов в условиях регуляторной и финансовой неопределённости; (iii) сформирован контур BRM-прослеживаемости выгод, связывающий результаты проекта с создаваемой устойчивой ценностью после ввода объекта в эксплуатацию.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования модели инвесторами, проектными офисами и заказчиками при подготовке и сопровождении проектов ВИЭ (в том числе в аукционном контуре), а также при формировании отчётности по устойчивым результатам и выгодам.

Статья построена следующим образом: во втором разделе описываются методологические основания и логика разработки управленческого артефакта; далее представляется структура предложенной РМ-модели и её ключевые элементы; затем обсуждаются ожидаемые эффекты применения модели и ограничения; в заключении формулируются выводы и направления дальнейших исследований.

Материалы и методы

Методологическая рамка исследования основана на подходе дизайн-науки (design science), рассматриваемом как способ разработки управленческого артефакта, ориентированного на практическую применимость и решение конкретной управленческой проблемы. В качестве такого артефакта в статье предлагается РМ-модель управления зелёными инвестициями, интегрирующая ESG/SDG-критерии, механизмы шлюзового управления проектом (stage-gates) и контур управления выгодами (Benefits Realization Management, BRM).

В процессе проектирования модели приоритет был отдан переводу критериев устойчивости в операционализируемые управленческие требования: показатели, процедуры и правила принятия решений, применимые на ключевых стадиях жизненного цикла проекта. Для этого РМ-модель сочетает: (i) шлюзовую систему stage-gates, структурирующую инвестиционные решения и контроль готовности по стадиям; (ii) ESG/SDG-ориентированную систему измерения, обеспечивающую связь между целями устойчивого развития и KPI проекта; (iii) механизмы BRM, позволяющие фиксировать, реализовывать и мониторить устойчивые эффекты после завершения проекта и ввода объекта в эксплуатацию.

Таким образом, разработанный артефакт включает три взаимосвязанных контура: (1) контур принятия решений на основе stage-gates; (2) контур измерения устойчивости, основанный на системе ESG/SDG-показателей; (3) контур реализации и мониторинга выгод (BRM), связывающий результаты проекта с экономической, экологической и социальной ценностью. Эмпирическая составляющая статьи целенаправленно ограничена и опирается на вторичные данные из рецензируемых исследований и релевантные практики реализации проектов возобновляемой энергетики. Демонстрация работоспособности логики модели выполняется на обобщённом сценарии аукционного проекта ВИЭ без привязки к конкретному объекту, что

позволяет сосредоточиться на механизмах интеграции ESG-критериев и управления выгодами в управленческий цикл проекта.

В контуре управления выгодами (BRM) интеграция ESG/SDG должна быть закреплена не только на уровне KPI-архитектуры, но и на уровне метрик инвестиционной и общественной результативности, которые поддерживают принятие решений на шлюзах stage-gates и последующий мониторинг эффектов. Для устранения терминологической неоднозначности в статье целесообразно зафиксировать единое обозначение NPV **ESG** (ESG-adjusted NPV).

Методически важно развести два канала включения ESG в DCF/NPV-модель:

1 через денежные потоки (монетизируемые эффекты и дополнительные затраты), и/или

2 через ставку дисконтирования/риск (когда ESG-влияние некорректно напрямую переводить в потоки).

Ряд практико-ориентированных руководств подчёркивает, что одновременная корректировка и потоков, и ставки требует явного контроля риска двойного счёта и прозрачного раскрытия предпосылок [15].

Базовая инвестиционная оценка проекта определяется стандартной DCF-моделью (1):

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (1)$$

где CF_t – базовый денежный поток проекта в период t ; T – горизонт расчёта; r – ставка дисконтирования, согласованная с типом денежных потоков.

С учётом устойчивых эффектов денежный поток периода t может быть представлен следующим образом (2):

$$CF_t^{ESG} = CF_t + \Delta CF_{t,ESG}^{(+)} - \Delta CF_{t,ESG}^{(-)}, \quad (2)$$

где $\Delta CF_{t,ESG}^{(+)}$ отражает монетизируемые положительные ESG-эффекты (например, субсидии, углеполные доходы, снижение штрафов и регуляторных издержек), а $\Delta CF_{t,ESG}^{(-)}$ – дополнительные затраты, обусловленные требованиями устойчивости (мониторинг, комплаенс, верификация, социальные программы, дополнительные экологические мероприятия). Соответственно, ESG-скорректированная инвестиционная оценка проекта записывается в виде (3):

$$NPV_{ESG} = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t^{ESG}}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t + \Delta CF_{t,ESG}^{(+)} - \Delta CF_{t,ESG}^{(-)}}{(1+r)^t} \quad (3)$$

Именно эта спецификация рассматривается в статье как основная, поскольку она обеспечивает прозрачную привязку ESG-эффектов к KPI-архитектуре проекта и к BRM-метрикам выгод. Практически это означает, что каждая корректировка ΔCF должна быть связана с конкретным показателем, процедурой контроля или ожидаемой выгодой, уже заложенными в проектный контур ESG/SDG и BRM.

Изменение риск-профиля проекта и не может быть надёжно монетизировано в потоках (4):

$$NPV_{ESG}^{(r)} = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r+\Delta r_{ESG})^t}, \quad (4)$$

где Δr_{ESG} – ESG-корректировка ставки дисконтирования: при $\Delta r_{ESG} > 0$ она интерпретируется как дополнительная премия за ESG-риск, а при $\Delta r_{ESG} < 0$ – как эффект ESG-де-рискинга. Важно подчеркнуть, что данная спецификация не должна применяться одновременно с явной корректировкой тех же ESG-эффектов в денежных потоках, поскольку это приводит к двойному счёту.

Для оценки социальной и шире – общественной ценности результатов в контуре BRM используется показатель SROI (Social Return on Investment). Чтобы избежать неоднозначности в трактовке drop-off, вместо обозначения DO_t целесообразно ввести коэффициент сохранения эффекта λ_t , где $\lambda_1 = 1$, а при постоянном ежегодном drop-off d : $\lambda_t = (1-d)^{t-1}$. Тогда SROI может быть представлен в следующем виде:

$$SROI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{V_t(1-DW) \cdot (1-AT) \cdot (1-DP) \cdot \lambda_t}{(1+r_s)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r_s)^t}}, \quad (5)$$

где V_t – денежная оценка социальных и/или экологических outcomes в период t ; DW deadweight, то есть доля результата, которая возникла бы и без проекта; AT – attribution, то есть доля эффекта, объясняемая вкладом других акторов; DP – displacement; I_t – вложения, непосредственно направленные на достижение соответствующих outcomes; r_s – социальная ставка дисконтирования. Тем самым SROI фиксирует объём выгод и отношение дисконтированной социальной ценности к ресурсам, затраченным на её достижение.

Результаты и обсуждение

Разработанная РМ-модель трактует ESG как расширение критериев успеха и как систему управляемых требований, распределённых по жизненному циклу проекта. В отличие от подхода, где ESG рассматривается преимущественно как отчетность, модель закрепляет ESG/SDG в трех контурных механизмах: во-первых, в шлюзовом управлении (stage-gates), где каждое решение о переходе на следующую стадию сопровождается проверкой «зелёной» правомерности, рисков и готовности KPI; во-вторых, в KPI-архитектуре, которая переводит E-, S- и G-метрики в измеримые показатели для проектной команды и контрагентов; в-третьих, в управлении выгодами (BRM), обеспечивающем постпроектную прослеживаемость устойчивого эффекта и предотвращающем разрыв между вводом объекта и достижением ценности [14] (Таблица 1).

Таблица 1 – Шлюзовая архитектура РМ-модели управления зелёными инвестициям

Шлюз	Решение	Обязательные документы/ артефакты	ESG/SDG- проверка	BRM-контур (управление выгодами)
G0	Старт концепции	Паспорт «зелёного» проекта; карта стейкхолдеров; предварительная матрица рисков.	Соответствие заявленной технологии целям ESG; исключение «greenwashing» по базовым критериям.	Идентификация стратегических выгод; формирование карты выгод (Benefit Map)
G1	Допуск к предТЭО	Предварительная модель выгод; черновой план KPI; сценарии подключения и инфраструктуры.	Наличие измеримых E/S/G показателей и источников данных; план вовлечения сообщества.	Формирование реестра выгод; предварительная оценка экономического и социального эффекта; определение KPI выгод

Шлюз	Решение	Обязательные документы/ артефакты	ESG/SDG- проверка	BRM-контур (управление выгодами)
G2	Инвест- решение/ аукцион	ТЭО; финансовая модель; контрактная стратегия; план управления экологическими и социальными рисками.	Пороговый ESG-скоринг; требования к подрядчикам (HSE, комплаенс); механизм отчетности.	Включение выгод в финансовую модель (NPVESG); сценарный анализ достижения выгод; закрепление ответственности
G3	Финан- совое закрытие	Пакет соглашений; план мониторинга KPI; baseline по выбросам/ ресурсам; план коммуникаций.	Закрепление ESG-ковенант и санкций/стимулов; независимый контроль данных (при необходимости).	Закрепление выгод в договорах; согласование методики измерения; base- line выгод
G4	Ввод в эксплуа- тацию	Акты приемки; итоговый отчет по строительной стадии; обновление реестра рисков.	Проверка выполнения E/S обязательств; корректировка плана выгод и KPI на операционную стадию.	Актуализация карты выгод; переход к фазе реализации выгод; корректировка KPI
G5	Реали-зация выгод	BRM-отчёты; постпроектный аудит; план корректирующих действий.	Достижение заявленных ESG/ SDG-эффектов; публичная отчетность для ключевых стейкхолдеров.	Мониторинг реализации выгод; сопоставление с целевыми значениями; корректирующие управленческие решения
Примечание: составлено авторами				

Для иллюстрации расчёта примем следующие демонстрационные предпосылки: базовый $CAPEX = 80$ ден. ед. в момент $t = 0$; базовый чистый поток $CF_t = 22$ ден. ед. ежегодно в периоды $t = 1, \dots, 5$; дополнительный $ESG-CAPEX = 1$ ден. ед. в момент $t = 0$; дополнительные $ESG-OPEX = 0,8$

ден. ед. ежегодно; монетизируемый ESG-эффект = 1,5 ден. ед. ежегодно; ставка дисконтирования $r = 9,5\%$ (Таблица 2).

Таблица 2 – Иллюстративный пример расчёта NPV ESG для аукционного проекта ВИЭ

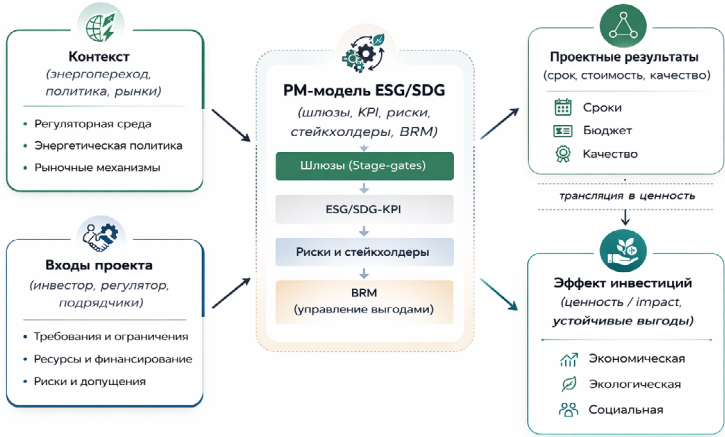
Год	Базовый CF_t	ESG - бенефит (+)	ESG - издержки (-)	CF_t (ESG)	Коэффициент дисконтирования (9,5%)	$PV(CF_t$ (ESG))
0	-80,0	0,0	1,0	-81,0	1,0000	-81,0000
1	22,0	1,5	0,8	22,7	0,9132	20,7306
2	22,0	1,5	0,8	22,7	0,8340	18,9320
3	22,0	1,5	0,8	22,7	0,7617	17,2895
4	22,0	1,5	0,8	22,7	0,6956	15,7895
5	22,0	1,5	0,8	22,7	0,6352	14,4197
Итого NPV ESG						6,1614
Примечание: составлено авторами						

Следовательно, при заданных предпосылках ESG-скорректированная инвестиционная оценка проекта остаётся положительной и составляет $NPV_{ESG} = 6,1614$ ден. ед. В аналитическом отношении это означает, что устойчивые эффекты проекта, будучи переведёнными в управляемые и монетизируемые корректировки, способны менять инвестиционный профиль решения уже на стадии предынвестиционной и аукционной оценки.

В международной практике в качестве демонстрационного ориентира нередко используют социальные ставки порядка 3–5%; например, в британской системе публичной оценки (Green Book) социальная ставка (STPR) задана 3.5% в реальном выражении на первые 30 лет, с последующим снижением по режиму declining discount rate [16].

В иллюстративном примере примем валовую ценность outcomes $V_t = 4,0$ ден. ед. в год на горизонте пяти лет, $DW = 20\%$, $AT = 25\%$, $DP = 0$ ежегодный drop-off $d = 10\%$, социальную ставку дисконтирования $r_s = 3,5\%$; вложения в социальный пакет составляют 0,6 ден. ед. в год 0 и 0,4 ден. ед. ежегодно в годы 1-5. В этом случае дисконтированная ценность outcomes составляет приблизительно 8,94 ден. ед., дисконтированная величина inputs –2,41 ден. ед., а $SROI = 3,72$. Иными словами, каждый 1 ден. ед. вложений в рассматриваемый социально-экологический пакет создаёт около 3,72 ден. ед. дисконтированной общественной ценности.

В предлагаемой PM-модели показатели NPV_{ESG} и SROI выступают как BRM-метрики. На этапе ТЭО/аукциона они поддерживают инвестиционное решение и контрактную стратегию, а в фазе эксплуатации – обеспечивают контроль устойчивых выгод и корректирующие действия при отклонениях (см. Таблицу 3 и рисунок 1).



Примечание: составлено авторами
Рисунок 1 – Концептуальная схема PM-модели ESG/SDG для зелёных инвестиций

Ключевым элементом модели является перевод ESG/SDG в «управляемые измерения» через KPI-архитектуру. На практике это означает, что показатели задаются не только на уровне инвестора или отчётности, но и «раскрываются» до уровня ответственности команд и контрагентов: от предынвестиционного этапа (обоснование «зелёности» и готовность данных) до эксплуатации (подтверждение эффектов и управление отклонениями).

Подобная логика согласуется с выводами о необходимости интеграции индикаторов устойчивости в проектное управление и его процедуры [10], а также с исследованиями критических факторов устойчивого PM, в которых на первый план выходят управляемость рисков, прозрачность и вовлеченность [11]. Для энергетических проектов это особенно важно, поскольку социальное принятие и доверие к инновациям влияет на сроки, стоимость и возможность масштабирования [13].

Таблица 3 – Матрица KPI для интеграции ESG/SDG в проект ВИЭ

Стадия / периодичность контроля	Е (экология)	S (социальное)	G (управление)	SDG	BRM-метрики выгод
ПредТЭО/ По шлюзам G0–G1	LCA; baseline CO ₂	Реестр заинтересованных сторон; план консультаций; оценка локальной занятости.	Комплайенс-карта; политика закупок; прозрачность данных.	7, 9, 13	Прогнозируемые экологические выгоды (тонн CO ₂ /год); оценка социального мультипликатора
ТЭО/ аукцион / G2 и ежегодно	План снижения выбросов; энергоэффективность; управление отходами.	План ОТиПБ; требования к подрядчикам; социальные обязательства.	ESG-ковананты в договорах; антикоррупционные меры.	7, 8, 12, 13	NPVESG; SROI; оценка риска недостижения выгод
Строительство / Ежегодно	Мониторинг выбросов/пыли/шума; обращение с отходами; аварийная готовность.	Инциденты и травматизм; жалобы и обращения; локальные закупки.	Аудит подрядчиков; протоколы изменений и решений.	3, 8, 12, 13	Отклонение от целевых выгод; корректирующие меры
Эксплуатация / Ежеквартально	Фактическая выработка; предотвращенные выбросы; потребление воды/ресурсов.	Показатели занятости; социальные программы; прозрачность тарифной информации.	Отчетность; раскрытие KPI; независимая верификация (при необходимости).	7, 9, 13	Фактически реализованные выгоды; сравнение план/факт; корректировка стратегии

Примечание: составлено авторами

Обсуждение результатов позволяет выделить два прикладных следствия. Первое связано с управлением инвестиционной эффективностью. В условиях ограниченных объёмов «зелёного» финансирования и волатильности инструментов (включая кредиты и облигации) значительная часть эффективности смещается в область управляемости: качество предпроектной проработки, снижение неопределённости на шлюзах и обеспечение сопоставимых данных по KPI [5; 6]. Второе следствие относится к стейкхолдерам и социальной лицензии.

Международные исследования подчеркивают, что принятие ВИЭ-инноваций определяется сочетанием социо-политических, рыночных и общественных факторов [13]. Поэтому, в предложенной модели, работа со стейкхолдерами рассматривается как часть инвестиционного риска, а не как «коммуникационное приложение». С точки зрения ограничений исследования следует отметить, что модель разработана как концептуально-прикладной артефакт; её эмпирическая проверка на портфеле реализованных проектов ВИЭ в Казахстане является перспективным направлением дальнейших работ. Тем не менее, логика stage-gates и KPI-архитектуры согласуется с выводами о необходимости процедурной интеграции устойчивости и управления ею через измеримые показатели [9; 10; 11], а привязка к управлению выгодами закрывает типичную методологическую лакуну между вводом объекта и созданием ценности [14].

Выводы

Таким образом, в статье предложена PM-модель управления зелёными инвестициями в энергетике Казахстана, ориентированная на интеграцию ESG/SDG-критериев в управленческий цикл проекта. В отличие от подходов, в которых устойчивость рассматривается преимущественно как внешнее требование к отчётности, разработанная модель встраивает экологические, социальные и управленческие параметры в систему проектных решений, показателей и процедур контроля на протяжении всего жизненного цикла. Вследствие этого критерии успеха проекта расширяются за пределы «железного треугольника» и дополняются измеримыми параметрами устойчивой ценности.

Проведённое исследование показывает, что методологическое соединение шлюзового управления (stage-gates), KPI-архитектуры, процедур работы со стейкхолдерами и рисками, а также контура управления выгодами (BRM) позволяет повысить управляемость зелёных проектов в условиях институциональной и финансовой неопределённости. При этом практическая ценность предложенного подхода состоит в снижении неопределённости на ключевых инвестиционных решениях, повышении прозрачности критериев

отбора и обеспечения прослеживаемости устойчивых эффектов после ввода объекта в эксплуатацию.

Существенно и то, что предложенная модель позволяет включать экологические, социальные и управленческие эффекты в систему инвестиционной оценки и мониторинга выгод посредством таких метрик, как NPVESG и SROI. Следовательно, устойчивость в рамках предлагаемой логики выступает не только как нормативно-репутационный элемент, но и как фактор инвестиционной эффективности, управления рисками и создания экономической и общественной ценности.

Вместе с тем следует отметить, что представленная модель носит концептуально-прикладной характер. В связи с этим дальнейшие исследования целесообразно направить на её эмпирическую валидацию на реальных проектах ВИЭ, а также на адаптацию KPI-системы и BRM-метрик к требованиям конкретных инвесторов, таксономий устойчивого финансирования и отраслевых стандартов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Zhakiyev, N., Burkhanova, D., Nurkanat, A., Zhussipkaliyeva, S., Sospanova A., Khamzina, A. Green energy in grey areas: The financial and policy challenges of Kazakhstan's energy transition // Energy Research & Social Science. – 2025. – Vol. 124. – Article 104046. – <https://doi.org/10.1016/j.erss.2025.104046>.

2 Boute, A. Regulatory stability and renewable energy investment: The case of Kazakhstan // Renewable and Sustainable Energy Reviews. – 2020. – Vol. 121. – Article 109673. – <https://doi.org/10.1016/j.rser.2019.109673>.

3 Darke, W., Karatayev, M. From fossil fuels to renewables: Analysing efficacy and impact of auctions to attract investment in resource-rich Kazakhstan // Sustainable Futures. – 2025. – Vol. 10. – Article 101308. – <https://doi.org/10.1016/j.sfsr.2025.101308>.

4 Dobrotkova, Z., Surana, K., Audinet, P. The price of solar energy: Comparing competitive auctions for utility-scale solar PV in developing countries // Energy Policy. – 2018. – Vol. 118. – P. 133–148. – <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.03.036>.

5 Кунызова, С. К., Кунызов, Е. К., Каримбергенова, М. К., Амирова, М. А., Кунызова, А. Ж. Перспективы инвестирования в «зеленые» инструменты поддержки экологического производства в Республике Казахстан // Вестник Торайгыров университета. Экономическая серия. – 2024. – № 1. – С. 84–97. – <https://doi.org/10.48081/MPHT7388>.

6 Кунызова, С. К., Кунызов, Е. К., Давиденко, Л. М., Каримбергенова, М. К., Кунызова, А. Ж. Механизмы «зеленой» интеграции для продвижения экологического брендинга промышленного комплекса региона // Вестник Торайгыров университета. Экономическая серия. – 2024. – № 2. – С. 235–247. – <https://doi.org/10.48081/OAAN8671>.

7 Альпенцова, Ш. Е., Булханрова, Ж. С., Еркулова, Г., Исабеков, Б. Развитие зеленой экономики на современном этапе // Вестник Торайгыров университета. Экономическая серия. – 2025. – № 2. – С. 47–61. – <https://doi.org/10.48081/TZVO6949>.

8 Sabini, L., Muzio, D., Alderman, N. 25 years of 'sustainable projects': What we know and what the literature says // International Journal of Project Management. – 2019. – Vol. 37. – No. 6. – P. 820–838. – <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.05.002>.

9 Marcelino-Sádaba, S., González-Jaen, L. F., Pérez-Ezcurdia, A. Using project management as a way to sustainability: From a comprehensive review to a framework definition // Journal of Cleaner Production. – 2015. – Vol. 99. – P. 1–13. – <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.03.020>.

10 Stanitsas, M., Kirytopoulos, K., Leopoulos, V. Integrating sustainability indicators into project management: The case of construction industry // Journal of Cleaner Production. – 2021. – Vol. 279. – Article 123774. – <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123774>.

11 Mavi, R. K., Standing, C. Critical success factors of sustainable project management in construction: A fuzzy DEMATEL-ANP approach // Journal of Cleaner Production. – 2018. – Vol. 194. – P. 751–765. – <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.120>.

12 Derakhshan, R., Turner, R., Mancini, M. Project governance and stakeholders: a literature review // International Journal of Project Management. – 2019. – Vol. 37. – No. 1. – P. 98–116. – <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.007>.

13 Wüstenhagen, R., Wolsink, M., Bürer, M. J. Social acceptance of renewable energy innovation: An introduction to the concept // Energy Policy. – 2007. – Vol. 35. – No. 5. – P. 2683–2691. – <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2006.12.001>.

14 Serra, C. E. M., Kunc, M. Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies // International Journal of Project Management. – 2015. – Vol. 33. – No. 1. – P. 53–66. – <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>.

15 Mukhiyayeva, D., Zhakishev, K., Turysbek, A., Anuarbek, G. Implicit patterns and potential of project management in transitional economies: The case

of healthcare projects in Kazakhstan // Вестник Торайғыров университета. Экономическая серия. – 2025. – № 2. – <https://doi.org/10.48081/MLPF8609>.

16 HM Treasury. Review of discounting in the Green Book: Terms of Reference Published 16 December 2025. [Electronic resource]. – URL: <https://www.gov.uk/government/publications/green-book-discount-rate-review-2026/review-of-discounting-in-the-green-book-terms-of-reference> (Accessed: 06.03.2026).

REFERENCES

1 Zhakiyev, N., Burkhanova, D., Nurkanat, A., Zhussipkaliyeva, S., Sospanova A., Khamzina, A. Green energy in grey areas: The financial and policy challenges of Kazakhstan's energy transition // Energy Research & Social Science. – 2025. – Vol. 124. – Article 104046. – <https://doi.org/10.1016/j.erss.2025.104046>.

2 Boute, A. Regulatory stability and renewable energy investment: The case of Kazakhstan // Renewable and Sustainable Energy Reviews. – 2020. – Vol. 121. – Article 109673. – <https://doi.org/10.1016/j.rser.2019.109673>.

3 Darke, W., Karatayev, M. From fossil fuels to renewables: Analysing efficacy and impact of auctions to attract investment in resource-rich Kazakhstan // Sustainable Futures. – 2025. – Vol. 10. – Article 101308. – <https://doi.org/10.1016/j.sfsr.2025.101308>.

4 Dobrotkova, Z., Surana, K., Audinet, P. The price of solar energy: Comparing competitive auctions for utility-scale solar PV in developing countries // Energy Policy. – 2018. – Vol. 118. – P. 133–148. – <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.03.036>.

5 Kunjazova, S. K., Kunjazov, E. K., Karimbergenova, M. K., Amirova, M. A., Kunijazova, A. Zh. Perspektivy investirovaniya v «zelenye» instrumenty podderzhki ekologicheskogo proizvodstva v Respublike Kazahstan [Prospects for investing in 'green' instruments to support environmentally friendly production in the Republic of Kazakhstan]. Vestnik Torajgyrov universiteta. Ekonomicheskaja serija. – 2024. – № (1):84–97. – <https://doi.org/10.48081/MPHT7388>.

6 Kunjazova, S. K., Kunjazov, E. K., Davidenko, L. M., Karimbergenova, M. K., Kunijazova, A. Zh. Mekhanizmy «zelenoj» integracii dlja prodvizheniya ekologicheskogo brendinga promyshlennogo kompleksa regiona [Mechanisms of 'green' integration for promoting ecological branding of the region's industrial complex]. Vestnik Torajgyrov universiteta. Ekonomicheskaja serija. – 2024. – № (2). – P. 235–247. – <https://doi.org/10.48081/OAAN8671>.

7 Al'peisova, Sh. E., Bulkhairova, Zh. S., Erkulova, G., Isabekov, B. Razvitie zelenoj ekonomiki na sovremennom jetape [Development of the green economy at the present stage]. Vestnik Torajgyrov universiteta. Ekonomicheskaja serija. – 2025. – (2). – P. 47–61. – <https://doi.org/10.48081/TZVO6949>.

8 Sabini, L., Muzio, D., Alderman, N. 25 years of 'sustainable projects': What we know and what the literature says // International Journal of Project Management. – 2019. – Vol. 37. – No. 6. – P. 820–838. – <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.05.002>.

9 Marcelino-Sádaba, S., González-Jaen, L. F., Pérez-Ezcurdia, A. Using project management as a way to sustainability: From a comprehensive review to a framework definition // Journal of Cleaner Production. – 2015. – Vol. 99. – P. 1–13. – <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.03.020>.

10 Stanitsas, M., Kirytopoulos, K., Leopoulos, V. Integrating sustainability indicators into project management: The case of construction industry // Journal of Cleaner Production. – 2021. – Vol. 279. – Article 123774. – <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123774>.

11 Mavi, R. K., Standing, C. Critical success factors of sustainable project management in construction: A fuzzy DEMATEL-ANP approach // Journal of Cleaner Production. – 2018. – Vol. 194. – P. 751–765. – <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.120>.

12 Derakhshan, R., Turner, R., Mancini, M. Project governance and stakeholders: a literature review // International Journal of Project Management. – 2019. – Vol. 37. – No. 1. – P. 98–116. – <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.007>.

13 Wüstenhagen, R., Wolsink, M., Bürer, M. J. Social acceptance of renewable energy innovation: An introduction to the concept // Energy Policy. – 2007. – Vol. 35. – No. 5. – P. 2683–2691. – <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2006.12.001>.

14 Serra, C. E. M., Kunc, M. Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies // International Journal of Project Management. – 2015. – Vol. 33. – No. 1. – P. 53–66. – <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>.

15 Mukhiyayeva, D., Zhakishev, K., Turysbek, A., Anuarbek, G. Implicit patterns and potential of project management in transitional economies: The case of healthcare projects in Kazakhstan // Вестник Торайғыров университета. Экономическая серия. – 2025. – № 2. – <https://doi.org/10.48081/MLPF8609>.

16 HM Treasury. Review of discounting in the Green Book: Terms of Reference Published 16 December 2025. [Electronic resource]. – URL: <https://www.gov.uk/government/publications/green-book-discount-rate-review-2026/>

Поступило в редакцию 07.03.26.
Поступило с исправлениями 15.04.26.
Принято в печать 15.08.26.

*А. С. Хамзина¹, Р. Ю. Тормосов²

^{1,2}Astana IT University,

Қазақстан Республикасы, Астана қ.

07.03.26 ж. баспаға түсті.

15.04.26 ж. түзетулерімен түсті.

15.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

«ТЕМІР ҮШБҰРЫШТАН» ESG/SDG-ГЕ: ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ЖАСЫЛ ИНВЕСТИЦИЯЛАРДЫҢ РМ-МОДЕЛІ

Мақалада энергетикалық көшу, институционалдық белгісіздік және жобалық табысты бағалаудың дәстүрлі өлшемдерінің шектеулілігі жағдайында Қазақстан энергетикасындағы жасыл инвестициялардың тиімділігін арттыру мәселесі қарастырылады. Зерттеудің мақсаты – ESG/SDG критерийлерін жобаны басқару цикліне енгізетін және тұрақтылықты декларативті есептілік деңгейінен басқарылатын талаптар, көрсеткіштер мен пайдалар деңгейіне ауыстыратын РМ-модель әзірлеу. Зерттеудің әдіснамалық негізі design science тәсіліне сүйенеді, соның аясында РМ-модель практикалық қолдануға бағытталған басқарушылық артефакт ретінде қалыптастырылады. Модельге қойылатын талаптар тұрақты жобалық басқару, пайдаларды басқару, жасыл қаржыландыру және ЖЭК-ті қолдау тетіктері жөніндегі әдебиеттерді талдау негізінде айқындалды. Зерттеу нәтижесінде кезеңдік шешім қабылдау жүйесін (stage-gates), ESG/SDG-бағдарланған KPI архитектурасын, тәуекелдер мен стейкхолдерлерді басқару рәсімдерін, сондай-ақ пайдаларды басқару контурын (BRM) қамтитын РМ-модель ұсынылды. Мұндай құрылым жасыл инвестициялардың басқарылуын күшейтуге, тұрақты әсерлердің қадағалануын қамтамасыз етуге және жобалық нәтижелерді инвестициялық әрі қоғамдық құндылықпен байланыстыруға мүмкіндік

беретіні көрсетілді. Модельдің практикалық қолданбалылығы ЖЭК бойынша жалпыланған аукциондық жоба сценарийі негізінде көрсетілді. Зерттеу ESG/SDG критерийлерін жобаны басқаруға енгізу тек тұрақты даму талаптарына сәйкестік шарты ғана емес, сонымен бірге инвестициялық тиімділік пен тәуекелдерді басқару факторы ретінде де қарастырылуы тиіс деген қорытындыға келеді.

Кілтті сөздер: жасыл инвестициялар, ESG, SDG, жобаларды басқару, жаңартылатын энергетика, stage-gate, пайдаларды басқару.

*A. S. Khamzina¹, R. Y. Tormosov²

^{1,2}Astana IT University,

Republic of Kazakhstan, Astana.

Received 07.03.26.

Received in revised form 15.04.26.

Accepted for publication 15.08.26.

FROM THE «IRON TRIANGLE» TO ESG/SDGS: A PROJECT MANAGEMENT MODEL FOR GREEN INVESTMENTS IN KAZAKHSTAN

This article addresses the problem of improving the effectiveness of green investments in Kazakhstan's energy sector under conditions of energy transition, institutional uncertainty, and the limited explanatory power of traditional project success criteria. The study aims to develop a project management (PM) model that integrates ESG/SDG criteria into the project management cycle and translates sustainability from the realm of declarative reporting into a system of manageable requirements, indicators, and benefits. The methodological framework is based on the design science approach, within which the PM model is developed as a managerial artefact oriented toward practical applicability. The model requirements are derived from the analysis of literature on sustainable project management, benefits realisation management, green finance, and renewable energy support mechanisms. As a result, the paper proposes a PM model that includes a stage-gate decision system, an ESG/SDG-oriented KPI architecture, procedures for stakeholder and risk management, and a benefits realisation management (BRM) layer. It is shown that this configuration enhances the manageability of green investments, ensures the traceability of sustainability effects, and links project outputs with investment and social value. The practical applicability of the model

is illustrated through a generalised auction-based renewable energy project scenario. The study concludes that integrating ESG/SDG criteria into project management should be viewed not only as a sustainability compliance requirement, but also as a factor of investment efficiency and risk management.

Keywords: green investments, ESG, SDGs, project management, renewable energy, stage-gate, benefits realisation management.

FTAMP 06.52.17

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/419-437>

***К. К. Хасенова**

Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті,
Қазақстан Республикасы, Астана қ.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4787-2028>

*e-mail: kenzhegulkhassenova@gmail.com

ӘЛЕУМЕТТІК КӘСІПКЕРЛІК ЖОБАЛАР ТҰРАҚТЫ ДАМУ МЕН ESG-ТРАНСФОРМАЦИЯНЫҢ ИННОВАЦИЯЛЫҚ ҚҰРАЛЫ РЕТІНДЕ

Соңғы жылдары тұрақты даму және әлеуметтік жауапкершілік мәселелері бизнес пен жалпы қоғам үшін өзекті болды. Тұрақтылыққа қол жеткізудің негізгі құралдарының бірі—ESG трансформациясы.

Бұл мақалада әлеуметтік кәсіпкерліктің Қазақстандағы тұрақты дамуды және ESG-трансформациялануды қамтамасыз етудің негізгі құралы ретіндегі рөлі қарастырылады. Автор әлеуметтік кәсіпкерлердің экономикалық, әлеуметтік, басқарушылық және экологиялық аспектілерге әсерін талдайды және олардың тұрақты даму мақсаттарына қосқан үлестерін зерттейді. Мақалада Қазақстандағы табысты әлеуметтік кәсіпкерлік жобалардың мысалдары және осы саланы дамыту бойынша ұсыныстар берілген.

Мақала тақырыбының зерттелінуінің негізгі мақсаты әлеуметтік кәсіпкерліктің шексіз мүмкіндіктерін саралау және өмір сүру сапасын арттыру үшін Қазақстанда әлеуметтік кәсіпкерлікті дамыту және ESG-трансформациялану жағдайында тәжірибеде жүзеге асырылу мүмкіндіктері бар ұсынымдар әзірлеу. Зерттеу нәтижелерінің практикалық маңыздылығы әртүрлі салаларға әсерін тигізуі мүмкін екендігімен сипатталады, атап айтқанда: бизнес және инвестициялау, мемлекеттік саясат және реттеу, білім беру және қоғам, әлеуметтік өзгерістер. Тақырыпты зерттеу кезінде жалпы ғылыми, теориялық талдау: әлеуметтік кәсіпкерліктің теориялық негіздерін, басқа елдердегі әлеуметтік кәсіпкерлікті дамыту тәжірибесін зерттеу және эмпирикалық зерттеу: қоғамның, әлеуметтік кәсіпкерлердің, әлеуметтік кәсіпкерлік

саласындағы сарапшылардың, мемлекеттік органдар мен бизнес өкілдерінің сауалнамалары қолданылды.

Кілтті сөздер: әлеуметтік кәсіпкерлік, тұрақты даму, әлеуметтік инновациялар, инклюзивті өсу, әлеуметтік жобалар, фандрайзинг.

Кіріспе

Қазақстандағы әлеуметтік кәсіпкерлік ESG (экологиялық, әлеуметтік және басқару факторлары) қағидаттары шеңберінде экономиканың орнықты дамуы мен трансформациясына қол жеткізу үшін қуатты құрал болып табылады. Жаһандық сын-қатерлер мен ішкі экономикалық өзгерістер жағдайында әлеуметтік кәсіпкерлер әлеуметтік мәселелерді шешуге және өмір сүру сапасын жақсартуға бағытталған инновациялық шешімдерді құруда шешуші рөл атқарады. Бұл мақала әлеуметтік кәсіпкерліктің ESG-қағидаттарын бизнес-практикаға интеграциялауға және Қазақстанда тұрақты экономиканы қалыптастыруға қалай ықпал ететінін зерттейді.

Зерттеудің басты идеясы – инклюзивті қоғамның қалыптасуына үлес қосу болса, басты мақсаты – инклюзивті қоғамның қалыптасуындағы әлеуметтік кәсіпкерліктің шексіз мүмкіндіктерін саралау және өмір сүру сапасын арттыру үшін Қазақстанда әлеуметтік кәсіпкерлікті дамыту бойынша, тәжірибеде жүзеге асырылу мүмкіндіктері бар ұсынымдар әзірлеу.

Әлеуметтік кәсіпкерлікті дамыту мәселелеріне Николлс А. [1], Волден Г. Х., Андерсен Б. [2], Хосе Мануэль Диас-Сарачага, Антонио Ариса-Монтес [3], Хюманн М., Сильвиус Г. [4], Ногалес Р. [5] сияқты авторлар еңбектерінде көп көңіл бөлінген және оларда әлеуметтік кәсіпкерлікті дамытудың теориялық ережелерін зерттеумен қатар әлемдік тәжірибе ұсына отырып, қазіргі заманғы кәсіпкерлік мәселелері, әлеуметтік кәсіпорындарды мемлекеттік қолдау мен қаржыландыруға баға берілді.

Мысалы, авторлар Николлс А., Хюманн М., Сильвиус Г. әлеуметтік кәсіпкерлікті дамытудың әлемдік тәжірибесін оның даму әлеуеті тұрғысынан қарастырды. Д. Борнштейн өз жазбаларында әлеуметтік кәсіпкердің жетістігі мен оның әлеуметтік мәселелерді шешуге қосқан үлесін түсіндіретін стратегияларды, ұйымдастырушылық қабілеттерді және жеке қасиеттерді талдайды. Сондай-ақ, В. Л. Вайнер, Е. Н. Мельник сияқты авторлар, өздерінің бірқатар еңбектерінде, жұмыс орындарын құруға, халықтың қорғалмаған топтарына әлеуметтік қызметтер көрсетуге, пайда табуға ұмтылып, аймақтық қоғамдастықтың дамуына үлес қосуға бағытталған әлеуметтік кәсіпорындардың анықтамасын береді. Е. Н. Мельник әртүрлі елдердегі әлеуметтік кәсіпкерлік ұйымдарының тәжірибесін қарастырады, әлеуметтік

кәсіпкерлікке ұйымның әлеуметтік мақсаты кәсіпкерлік жаңашылдықпен және тұрақты өзін-өзі қамтамасыз етуге қол жеткізумен байланысты әлеуметтік-экономикалық қызметтің жаңа тәсілі ретінде анықтама береді [6, 67-б.].

Қазақстандық ғалымдар тарапынан әлеуметтік кәсіпкерлік мәселелеріне соңғы бірнеше жылда ғана қызығушылық таныта бастады. Біздің отандастарымыздың осы тақырыпта жазған ең құнды еңбектерінің ішінде М. П. Аяганова, Е. М. Ауқенов, С. В. Беспалый, Л. М. Давиденко, Д. С. Бекниязова, Л. И. Кашук [7], Э. Аскеров, С. Окутаева [8], К. Хасенова [9] және т.б. авторлардың зерттеулерін атап өтуге болады.

Материалдар мен әдістері

Мақала шеңберіндегі зерттеулерде респонденттердің әртүрлі топтарынан сұхбаттар алына отырып, деректерді жинаудың эмпирикалық әдістері пайдаланылды. Олар келесідей негізгі кезеңдерді қамтиды: мақсаты, іріктеу, әдіснама және зерттеу этикасы. Зерттеу әдістерінің орынды қолданылуы әлеуметтік кәсіпкерліктің қабылдануы және оның Қазақстан Республикасындағы ESG жүйесін трансформациялаудағы рөлін анықтауға мүмкіндік берді. Сауалнама келесі топтар арасында жүргізілді: әлеуметтік кәсіпкерлікке мүдделі азаматтар, Қазақстанда әлеуметтік кәсіпкерлікпен белсенді айналысатын тұлғалар, әлеуметтік кәсіпкерлік және тұрақты даму саласындағы мамандар, кәсіпкерлік және әлеуметтік саясат мәселелерімен айналысатын мемлекеттік құрылымдардың өкілдері, әлеуметтік бастамаларға қатысатын жеке сектор өкілдері.

Сандық және сапалық деректерді алу үшін жабық және ашық сұрақтарды қамтитын сауалнамалар әзірленіп, онлайн платформалар негізінде жүргізілді. Мазмұнды талдау және статистикалық әдістер арқылы жиналған деректер талданды. Барлық респонденттер зерттеу мақсаттары туралы хабардар болды және қатысуға келісім берді. Қатысушылардың құпиялылығы мен анонимділігі қамтамасыз етілді.

Нәтижелер және талқылау

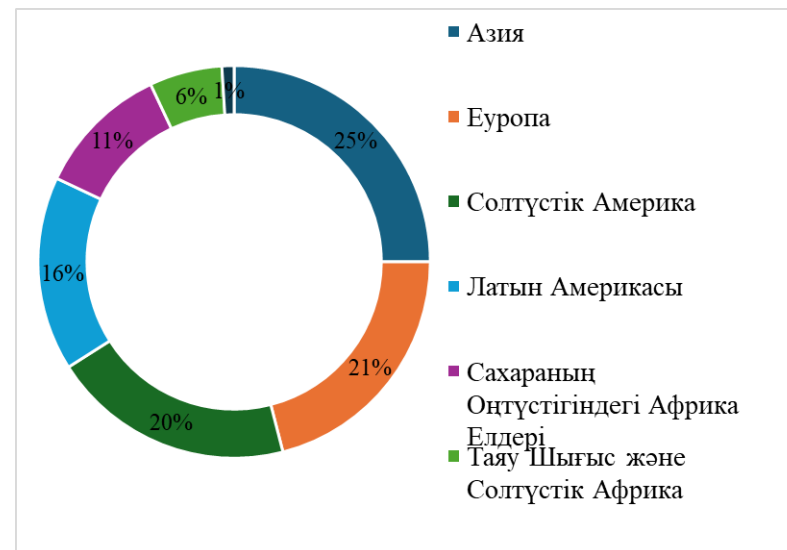
Әлеуметтік кәсіпкерлік инновациялық шешімдер арқылы әлеуметтік өзгерістер жасауға бағытталған. Ол бизнес пен әлеуметтік жауапкершілік элементтерін біріктіріп, оны ESG трансформациясының маңызды ойыншысына айналдырады. Авторлар Хосе Мануэль Диас-Сарачага мен Антонио Ариса-Монтестің (2022) айтуларына, әлеуметтік кәсіпкерлер барлық мүдделі тараптардың мүдделерін ескеретін тұрақты бизнес үлгілерін құру арқылы әлеуметтік мәселелерге тиімді жауап бере алады [3, 242–250-бб.].

Әлеуметтік кәсіпорындар экологиялық ESG мақсаттарына қол жеткізуге ықпал ететін жасыл технологиялар мен тәжірибелерді жиі қолданады. Мысалы, зерттеулер әлеуметтік кәсіпкерлер тұрақты энергия көздеріне

көшуде және көміртегі ізін азайтуда маңызды рөл атқара алатынын көрсетеді [7, 124-6]. Сондай-ақ, әлеуметтік кәсіпкерлік ESG стратегияларының маңызды бөлігі болып табылатын әлеуметтік әділеттілік пен инклюзияны жақсарту бойынша белсенді жұмыс істейді. Әлеуметтік кәсіпорындар көбінесе осал топтарға ресурстар мен мүмкіндіктерге қол жеткізуді қамтамасыз етуге бағытталған және олар көбінесе инвесторлар мен тұтынушылардың сенімін арттыратын инновациялық басқару тәсілдерін енгізеді.

Тұрақты даму мақсаттарын іске асыру және оған қол жеткізу процесі барысына БҰҰ өкілдері тарапынан да, Қазақстан Республикасы Үкіметі тарапынан да тұрақты мониторинг жүргізілуде. Бүгінгі таңда тұрақты даму мақсаттарына қол жеткізу бойынша Қазақстанның мониторинг жүйесі 280 индикаторды қамтиды, оның ішінде 205 жаһандық және 75 ұлттық индикатордан тұрады [10].

Біріккен Ұлттар Ұйымының барлық мемлекеттік және жеке субъектілерді 2030 жылға дейінгі күн тәртібіне тарту үшін жасаған күш-жігеріне қарамастан, дәстүрлі кәсіпорындардың үлесі осы уақытқа дейін жеткіліксіз болды. Осылайша, әлеуметтік кәсіпорындар кәсіпкерлік мүмкіндіктер арқылы әлеуметтік қажеттіліктерді қанағаттандырудың тиімді баламасына айналды. Дегенмен, әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақты даму мақсаттарына (ТДМ) қол жеткізуге әсерін бағалаудың нақты құралдарының болмауы қиындық тудырған болатын. Кейіннен сарапшылардың екі тобы сауалнаманы 100 қатысушыға таратқаннан кейін салмақ коэффициенттері «ең жақсы-ең нашар» әдісімен алынған үш деңгейлі жүйенің негізгі компоненттері ретінде әлеуметтік кәсіпорындарға қолданылатын ТДМ көрсеткіштерін анықтау үшін үш сатылы Дельфий процесін жүргізді. Жаңа құрал сауалнамаға қатысқан сарапшылар таңдаған 28 көрсеткіштің жиынтығын қамтиды, олар 12 ТДМ-ын білдірді, мұнда әлеуметтік аспектінің салмағы (65,3 %) басқа тұрақтылық өлшемдерінің меншікті салмағынан басым болды. Көрсеткіштер мәндерінің өлшенген сомасы кәсіпорын қызметінің ТДМ-ға әсерін бағалауға мүмкіндік берді. Бұдан біз әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақты даму мақсаттарын қамтамасыз етуде маңызды рөл атқаратынын көруімізге болады. Бұған дәлел ретінде әлеуметтік кәсіпкерлік саласында жұмыс істейтін тұлғалар мен ұйымдарды қолдау және қаржыландыру үшін құрылған швейцариялық халықаралық коммерциялық емес Шваба әлеуметтік кәсіпкерлік қорының (ағылш. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship) 2024 жылғы жариялаған есебінен әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақты даму мақсаттарына қаншалықты әсер еткені көрсетілген. Қор 2001 жылдан бері жұмыс жасап келеді және әлемнің 190 елінен 477 әлеуметтік кәсіпкердің басын қосқан.



Ескерту – [11] мәліметтер негізінде автормен құрастырылған.

1-сурет – Шваба әлеуметтік кәсіпкерлік қор құрамындағы елдердің географиялық орналасуы

Кесте 1 – Қазақстандағы әлеуметтік кәсіпкерлікті қолдау шаралары

Салықтық ынталандыру	Әлеуметтік кәсіпкерлік мәдениетін ілгерілету
<i>Мүгедектігі бар қызметкерлер санының үлесі 51 % құрайтын ұйымдар үшін:</i> – КТС-тен 100 % босату; – әлеуметтік салықтан босату; – жер салығы ставкасының коэффициенті 0; – мүлік салығының мөлшерлемесіне 0,1 коэффициент	<i>«Қазақстанның үздік әлеуметтік жобалары» Республикалық көрмесі:</i> Байқауға 1000 мыңнан астам жоба қатысып, 200-ге жуық жоба жеңімпаз атанды. <i>Бизнестің әлеуметтік жауапкершілігі жөніндегі «Парыз» республикалық конкурсы:</i> Байқауға 5000 мыңнан астам жоба қатысып, 309-ға жуық жеңімпаз атанды

– мүлікті (коммерциялық емес және әлеуметтік ұйымдарға) өтеусіз беру немесе қайырымдылық көмек көрсету кезінде құнына салық салынатын табыс мөлшері 4 %-ға дейін төмендетіледі; – мүгедектігі бар адамдарға төленген жалақының 2 еселенген мөлшеріне және мүгедектерге төленетін жалақыдан және басқа да төлемдерден әлеуметтік салық сомасынан 50 %-ға салық жүктемесі төмендетілді; – мүгедектігі бар адамдар жеке табыс салығын төлеуден босатылады (күнтізбелік жыл шеңберінде 882 еселенген АЕК шегінде).	<i>«Қазақстанның үкіметтік емес ұйымдары арасында әлеуметтік кәсіпкерлікті ынталандыру» жобасы Тізілім жасалып, әлеуметтік кәсіпкерлердің картасы әзірленді – 152 Әлеуметтік кәсіпкер</i>
ҚР «Мемлекеттік сатып алу туралы» Заңы бойынша тауарлардың, жұмыстардың, көрсетілетін қызметтердің жекелеген түрлері мүгедектігі бар адамдар жұмыс істейтін ұйымдардан ғана сатып алынады	Әлеуметтік кәсіпкерлікті дамытуға қосқан үлесі үшін «Özgeris ustasy» республикалық марапаты «Samruk-Kazyna Trust» әлеуметтік жобаларды дамыту қоры
Ескерту – мәліметтер автормен жүйеленген	

Қазақстанда әлеуметтік кәсіпкерлікті дамытуды мемлекеттік қолдау шараларының толыққанды негізделуіне кешенді көзқарас қалыптастыру мақсатында осы саланың ілгерілеуіне ықпал ететін негізгі бағыттарға назар аударған жөн. Бұл бағыттар әлеуметтік мәселелерді шешуге және халықтың өмір сүру сапасын арттыруға ықпал ететін әлеуметтік кәсіпкерліктің орнықты дамуы үшін жағдайлар жасауға бағытталған.



Ескерту – сурет автормен құрастырылған.

2-сурет – ҚР әлеуметтік кәсіпкерлікті жетілдірудің бағыттары

Көрсетілген бағыттар шеңберіндегі, елдегі әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақты өсуіне ықпал ететін басым аспектілердің бірі ретінде «қорлар» құруды (фандрайзингі) дамытудың маңыздылығын атауға болады. Қордың негізгі мақсаты: әлеуметтік кәсіпкерлікті дамытуға және әлеуметтік мәселелерді шешуге ықпал ететін Қазақстан Республикасында әлеуметтік кәсіпкерлікті дамыту қорының тұрақты моделін құру.

Міндеттері:

- Әлеуметтік кәсіпорындарға қаржылық қолдау көрсету.
- Әлеуметтік кәсіпорындарға консультациялық және әдістемелік қолдау

көрсету.

- Қоғамда әлеуметтік кәсіпкерлікті ілгерілету.

Негізгі бағыттары:

- 1 Қаржылық қолдау;
- 2 Консультациялық және әдістемелік қолдау;
- 3 Әлеуметтік кәсіпкерлікті ілгерілету;
- 4 Мониторинг жүргізу.

Қордың негізінде әлеуметтік кәсіпкерлікті дамытуға кедергі бірқатар мәселелерді ғана шешіп қоймай, қор арқылы әртүрлі бағыттағы қаржыландыру көзі бола алады. Мұндай қордың басты рөлі – әлеуметтік жобаларды қаржыландыру көзін барынша әртараптандыра отырып,

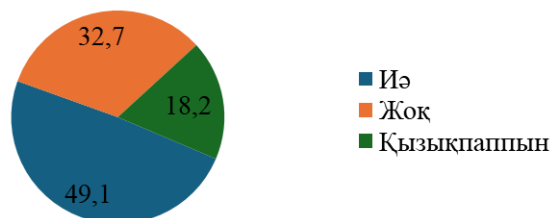
инклюзивті даму мақсаттарына бей-жай жандардың, қоғамның, мемлекеттің, кәсіпкерлердің, инвесторлардың мүдделерін біріктіру.

Сонымен қатар әлеуметтік кәсіпкерліктің дамуы қарым-қатынас пен ынтымақтастық жүйесін жетілдірудің жетістігі арқылы мемлекет, бизнес, инвесторлар мен қоғамның өзара іс-қимылының тиісті тетіктері мен институттарын құруға да байланысты.

Ақпараттандыруды жетілдіру бағыты әлеуметтік кәсіпкерлердің билік органдарымен, инвесторлармен, ҰЕҰ және қоғаммен өзара іс-қимылы үшін ақпараттық платформа құруды көздейді. Бизнес, билік, инвесторлар және қоғам арасындағы қарым-қатынасты оңтайландыру әлеуметтік-экономикалық мүдделер мен ресурстарды ескеретін өзара іс-қимыл стратегиясын әзірлеген жағдайда мүмкін болады және өзара іс-қимылдың тиісті тетіктері мен институттарын құру шартымен әлеуметтік кәсіпкерлік саласында пікір алмасуға және тәжірибе алмасуға жағдай жасайды. Бұл өз кезегінде әлеуметтік әріптестікті дамыту үшін негіз болады.

Фандрайзинг (fundraising) – әлеуметтік маңызы бар мақсаттарды іске асыру немесе коммерциялық емес ұйымдардың, қайырымдылық қорларының, әлеуметтік жобалардың, мемлекеттік бағдарламалардың және т.б. қызметін қолдау үшін басқа тұлғалардан (жеке тұлғалардан, компаниялардан, қорлардан, мемлекеттік органдардан) ресурстарды (қаржы, тауарлар, қызметтер, волонтерлік көмек, ақпарат) тарту процесі. Фандрайзингті дамыту және әлеуметтік кәсіпкерлік туралы қоғамның ой-пікірін білу негізінде бірқатар талдаулар мақсатында сауалнама жүргізілді. Сауалнамаға жасы 18 жастан жоғары 110 адам қатыстырылды.

«Әлеуметтік кәсіпкерлік туралы қаншалықты хабардарсыз?» деген сұраққа «Иә» деген жауап – 54, «Жоқ» – 36, «Қызығушылық танытпаған» – 20 дауыс жиналды.



Ескерту – сурет автормен құрастырылған.

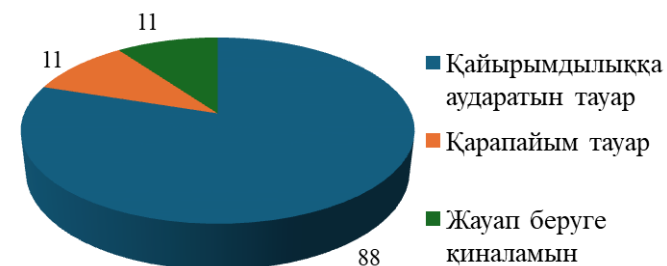
3-сурет – Әлеуметтік кәсіпкерлік ұғымы, %

Сауалнама нәтижелеріне сүйенсек, респонденттердің 32,7%-ы әлеуметтік кәсіпкерлік ұғымымен мүлдем таныс емес екенін, ал 18,2%-ы бұл салаға қызығушылық танытпайтынын көрсеткен. Бұл деректер әлеуметтік кәсіпкерлік жөніндегі ақпараттандырудың жеткіліксіздігін және қоғамда аталған феноменге қатысты түсініктің әлі де қалыптасу үстінде екенін аңғартады.

Келесі сұрақ: «Дүкен сөрелерінде қатар ұсынылған қарапайым тауар мен белгілі бір үлесі қайырымдылыққа бағытталатын тауардың қайсысын таңдар едіңіз?» – деген сауалға жауаптар төмендегідей бөлінді:

- «Қайырымдылыққа бағытталған тауарды таңдар едім» – 88 респондент;
- «Қарапайым тауарды таңдар едім» – 11 респондент;
- «Жауап беруге қиналамын» – 11 респондент.

Бұл нәтижелер тұтынушылардың басым бөлігінің әлеуметтік жауапкершілік қағидаттарын қолдауға бейімді екенін көрсетеді.



Ескерту – сурет автормен құрастырылған.

4-сурет – Қайырымдылыққа аударылатын және жәй тауар арасында таңдау, %

Зерттеу нәтижелері респонденттердің 88 %-ы белгілі бір үлесі қайырымдылыққа бағытталатын тауарларды таңдауға дайын екенін көрсетті. Бұл тұтынушылардың әлеуметтік бағытталған тауарлар мен бастамаларға қатысты оң көзқарасқа ие екенін және мұндай өнімдерді қолдауға бейімділігін айқындайды.

Үшінші сұрақ: «Дүкен сөрелерінен бір бөлігі әлеуметтік осал топтарды қолдауға жұмсалатын тауарларды қаншалықты жиі кездестіресіз?» – деген сауалға төмендегідей жауаптар алынған:

- «Жиі» – 7 респондент;
- «Сирек» – 61 респондент;
- «Мүлдем кездестірмеймін» – 37 респондент;

- «Жауап беруге киналамын» – 5 респондент.

Аталған деректер әлеуметтік мақсатқа бағытталған өнімдердің нарықта кеңінен ұсынылмағанын, нәтижесінде тұтынушылардың оларды сирек немесе мүлдем кездестірмейтінін көрсетеді.

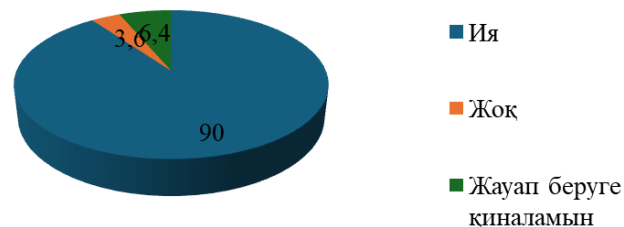


Ескерту – сурет автормен құрастырылған.

5-сурет – Әлеуметтік осал топтарға жұмсалатын тауарларды кездестіру жиілігі, %

Аталған тауарларды қаншалықты жиі кездестіретіні жөніндегі сұраққа респонденттердің 55,5 %-ы «сирек» деп жауап берген, ал 33,6 %-ы оларды «мүлдем кездестірмейтіндерін» көрсеткен. Бұл көрсеткіштер әлеуметтік мақсатқа бағытталған немесе қайырымдылық үлесі бар тауарлардың отандық сауда желілерінде кең таралмағанын және тұтынушылардың олармен жеткілікті деңгейде таныс еместігін айғақтайды.

Соңғы сұрақ: «Болашақта мұндай тауарлардың көбірек болғанын қалайсыз ба?» деген сауалға респонденттердің басым бөлігі – 99 адам «иә» деп жауап берсе, 4 респондент «жоқ» деген, ал 7 респондент жауап беруге киналған. Бұл тұтынушылардың едәуір бөлігі әлеуметтік жауапкершілікке негізделген өнімдер мен бастамалардың кеңеюін қолдайтынын көрсетеді.



Ескерту – сурет автормен құрастырылған.

6-сурет 6 – Қайырымдылыққа бағытталған тауарлардың болашақтағы сұранысы, %

Сауалнама нәтижелері респонденттердің 90 %-ы болашақта әлеуметтік мақсатқа бағытталған мұндай тауарлардың көбірек ұсынылуын қолдайтынын көрсетті. Бұл дерек, егер қайырымдылық қорына қаражат тарту механизмі ретінде осындай акцияларды белгілі бір кәсіпорындармен әріптестік негізінде жүзеге асыру мүмкіндігі қарастырылатын болса, қоғам тарапынан кең қолдау көрсетілетінін айқындайды.

Жалпы алғанда, сауалнама нәтижелері тұрғындардың әлеуметтік кәсіпкерлікке қатысты ақпараттану деңгейі толық қалыптаспағанын көрсеткенімен, әлеуметтік бастамаларды қолдауға деген жоғары бейілділікті анықтады. Тұтынушылардың басым бөлігі әлеуметтік үлесі бар тауарларды таңдауға дайын екендігі және олардың ұсынылуын қолдайтыны байқалады. Бұл деректер әлеуметтік жобалар үшін фандрайзингтік тетіктерді дамытуда елеулі әлеуеттің бар екенін айғақтайды. Әлеуметтік бағытталған өнімдер мен кәсіпорындармен серіктестік негізіндегі фандрайзингтік модельдер қоғам тарапынан кең қолдау табуы мүмкін, бұл өз кезегінде әлеуметтік инновациялар мен қайырымдылық бастамаларын тұрақты дамытуға алғышарт жасайды.

Алынған нәтижелер әлеуметтік кәсіпкерлік бастамаларын қолдауға қоғамда айтарлықтай әлеуеттің бар екенін көрсетеді. Фандрайзингтік тетіктерді дамыту мүмкіндігі, әсіресе әлеуметтік маңызы жоғары бағыттар үшін, тұрақты әлеуметтік жобаларды масштабтаудың тиімді құралы бола алады. Осы тұрғыдан алғанда, әлеуметтік кәсіпкерлік жобаларының тұрақты даму мен ESG-трансформацияланудың инновациялық құралы ретіндегі рөлі барған сайын өзекті болуда.

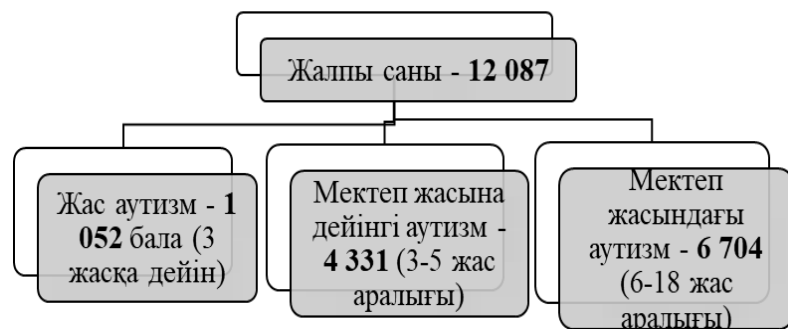
Осы үрдіс аясында ерекше назарды Иппотерапия кәсіпкерлігін дамыту мәселесі аудартады. Иппотерапия – тек медициналық-әлеуметтік қызмет ғана емес, сонымен қатар әлеуметтік әлсіз топтарды қолдауды, инклюзивті ортаны кеңейтуді және қоғам денсаулығын жақсартуды көздейтін әлеуметтік кәсіпкерлік моделі. Мұндай жобалардың дамуы әлеуметтік әсерді, экономикалық тұрақтылықты және ESG қағидаттарына негізделген әлеуметтік құндылықтарды интеграциялау мүмкіндігін ұсынады.

Сондықтан Иппотерапия бағытындағы кәсіпкерлікті зерттеу оның әлеуметтік және экономикалық тиімділігін, сондай-ақ ESG-трансформациялану контекстіндегі орны мен даму әлеуетін бағалау үшін маңызды болып табылады.

Иппотерапияны денсаулық сақтау, әлеуметтік интеграция және кәсіпкерлік шеңберінде зерттеу соңғы жылдары қарқын алып келеді. Халықаралық зерттеулерде иппотерапия арнайы қажеттіліктері бар балалар мен ересектердің қозғалыс координациясын, бұлшықет тонусын,

сенсорлық-интеграциялық дағдыларын және психо-эмоционалдық жай-күйін жақсартуда тиімді әдіс ретінде сипатталады. Клиникалық зерттеулерде аттың үшөлшемді қозғалысы адамның табиғи жүрісіне жақын моторлық импульстар тудыратындықтан, терапиялық әсердің биомеханикалық негізі кеңінен талданады.

Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігінің Республикалық психикалық денсаулық ғылыми-практикалық орталығының мәліметі бойынша елімізде 12 087 балада (2024 жылдың басына) аутистикалық бұзылыс диагнозы анықталған.



Ескерту – [12] мәліметтер негізінде автормен құрастырылған.

7-сурет – Елдегі аутистикалық бұзылысы бар балалардың 3 түрлі санаты

2025 жылдың 1 қыркүйегіндегі мәлімет бойынша, Қазақстанда «Аутизм спектрі бұзылысы (АСБ)» диагнозы бар шамамен 14,5 мың бала тіркелген. Бұл 2024 жылдың соңындағы деңгеймен салыстырғанда 17,8 %-ға арту көрсетеді [12].

Әлеуметтік ғылымдардағы зерттеулер иппотерапияның тек медициналық қызмет емес, сонымен қатар әлеуметтік кәсіпкерліктің маңызды бағыты ретінде дамып келе жатқанын атап өтеді. Әлемдік тәжірибеде иппотерапия орталықтары коммерциялық емес ұйымдар, әлеуметтік кәсіпорындар және қоғамдық-серіктестік үлгілері арқылы жұмыс істейді. Мұндай үлгілер табыстың бір бөлігін әлеуметтік осал топтарды қолдауға бағыттау, қызметтерге қолжетімділікті арттыру және жергілікті қауымдастықтарды тарту мүмкіндігін береді.

ESG және тұрақты даму әдебиеттері иппотерапия жобаларын «әлеуметтік әсері жоғары кәсіпкерлік» (high-impact social entrepreneurship) санатына жатқызады. Бұл жобалар ESG-дің Social (S) компонентімен тығыз байланысты, себебі олар инклюзивті қоғам құруға, денсаулық пен әл-ауқатты

жақсартуға, әлеуметтік теңсіздікті азайтуға бағытталған. Сонымен қатар, кейбір авторлар иппотерапия орталықтарының экологиялық тұрақтылығын арттыру мүмкіндіктерін (мысалы, ат қораларын экологиялық тиімді басқару, жасыл инфрақұрылым, табиғи ресурстарды ұқыпты пайдалану) атап өтеді, бұл ESG-дің Environmental (E) өлшемімен байланыстырылады.

Фандрайзинг теориясы бойынша да иппотерапия саласы зерттеушілердің назарында. Заманауи еңбектерде мұндай орталықтар қайырымдылық қаражат тартудың тиімді объектілері болып табылатыны, себебі олардың қоғамдық маңызы жоғары және әлеуметтік әсері айқын екені көрсетіледі. Көптеген елдерде корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік (CSR) бағдарламалары иппотерапия жобаларын қолдау бағыттарының біріне айналған.

Отандық және өңірлік деңгейдегі зерттеулер Иппотерапияны әлеуметтік қызметтердің жаңа сегменті және инклюзивті қоғам құрудың маңызды құралы ретінде қарастырады. Қазақстанда да бұл салаға қызығушылық артып келе жатқаны туралы ғылыми еңбектерде атап өтіледі, алайда инфрақұрылымның жеткіліксіздігі, мамандар даярлау жүйесінің шектеулілігі және тұрақты қаржыландыру көздерінің тапшылығы негізгі кедергілер ретінде көрсетіледі.

Жалпы алғанда, қазіргі ғылыми әдебиеттер Иппотерапия кәсіпкерлігін әлеуметтік кәсіпкерліктің перспективалы бағыты қарастырады және оның тұрақты даму, ESG-трансформациялану және фандрайзингтік модельдер контекстіндегі маңыздылығын мойындайды.

Қорытынды

Әлеуметтік кәсіпкерлік жобалары әлемде тұрақты даму және ESG-трансформациялау тұрғысынан белсенді қолданылады. Мысалы, АҚШ-тағы Greyston Bakery немесе Ұлыбританиядағы The Big Issue сияқты әлеуметтік кәсіпорындар табыстың бір бөлігін әлеуметтік осал топтарды қолдауға бағыттап, қоғамда әлеуметтік әсерді тұрақты етуге үлес қосады. Бұл үлгілер әлеуметтік миссияны қаржылық тиімділікпен біріктіретін «инклюзивті бизнес-модельдер» ретінде қарастырылады.

Еуропалық тәжірибе көрсеткендей, әлеуметтік кәсіпкерліктің сәтті дамуы үшін бірнеше негізгі компонент маңызды:

- 1 Әлеуметтік әсерді өлшеу және мониторинг – жобаның қоғамға тигізетін нақты әлеуметтік және экологиялық әсерін бағалау;
- 2 ESG интеграциясы – Environmental, Social және Governance қағидаттарын кәсіпорын стратегиясына енгізу;
- 3 Қоғамдық және корпоративтік серіктестік – мемлекеттік органдар, жеке сектор және азаматтық қоғам арасындағы коллаборация;

4 Фандрайзинг және әлеуметтік инвестициялар – әлеуметтік кәсіпорындар үшін тұрақты қаржыландыру көздерін құру, мысалы, краудфандинг, impact investing немесе корпоративтік CSR бағдарламалары арқылы.

Қазақстан контекстінде әлеуметтік кәсіпкерлікті дамытуда келесі жолдар ұсынылады:

- Иппотерапия сияқты әлеуметтік бағытталған жобаларды қолдау: әлеуметтік кәсіпкерлік моделі ретінде Иппотерапия орталықтары қайырымдылық және коммерциялық қызметті біріктіру арқылы тұрақты даму мен ESG-әлеуметтік көрсеткіштерді арттыра алады;
- ESG-стандарттарды енгізу және мониторинг жүйесін құру: әлеуметтік кәсіпкерлік жобалар үшін экологиялық және әлеуметтік көрсеткіштерді бағалау, есеп беру механизмдерін енгізу;
- Қоғамдық серіктестіктерді дамыту: мемлекеттік денсаулық сақтау және білім беру органдарымен, халықаралық ұйымдармен әріптестік орнату;
- Қаржылық қолдау тетіктерін кеңейту: әлеуметтік кәсіпкерлік жобаларды гранттар, әлеуметтік облигациялар, impact investment арқылы қолдау;
- Қоғамдық хабардарлықты арттыру: тұрғындардың әлеуметтік кәсіпкерлікке қызығушылығын және корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік жобаларын насихаттау арқылы тұтынушылардың белсенділігін арттыру.

Осылайша, Қазақстан үшін әлеуметтік кәсіпкерлікті дамыту тек экономикалық тиімділікке ғана емес, қоғамның әлеуметтік-инклюзивтілік деңгейін арттыруға, тұрақты даму мақсаттарына жетуге және ESG-трансформациялануды қолдауға мүмкіндік береді. Өлемдік озық көрсеткендей, әлеуметтік миссияны коммерциялық модельмен ұштастыру Қазақстандағы әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақты және инновациялық дамуының негізгі құралы болып табылады.

Әлеуметтік кәсіпкерлік тұрақты дамуға және әлеуметтік мәселелерді шешуге ықпал ететін ESG трансформациясында басты рөл атқарады. Ол тек экономикалық құндылық туғызып қана қоймайды, сонымен қатар оны заманауи бизнестің маңызды элементіне айналдыра отырып, экологиялық және әлеуметтік аспектілерге айтарлықтай үлес қосады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕКТЕР ТІЗІМІ

1 **Nicholls, A.** Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets [Text] // Journal of Social Entrepreneurship. – 2018. – №6 – P.116–121.

2 **Volden, G. H., & Andersen, B.** The hierarchy of public project governance frameworks: An empirical study of principles and practices in Norwegian ministries

and agencies [Text] // International Journal of Managing Projects in Business. – 2018. – № 11(1). – P.174–197. – <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2017-0040>

3 **Jose Manuel Diaz-Sarachaga, Antonio Ariza-Montes.** The role of social entrepreneurship in the attainment of the sustainable development goals [Text] // Journal of Business Research. – 2022. – Vol. 152. – P. 242–250. [Electronic resource]. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322006725>

4 **Huemann, M., & Silvius, G.** Projects to create the future : Managing projects meets sustainable development [Text] // International Journal of Project Management. – 2017. – 35(6). – P.1066–1070. – <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.014>

5 **Nogales, R., Díaz, M., Marcuello, C.** Social enterprises and their ecosystems in Europe : country report : Spain. European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion [Text] – Publications Office, 2020. – 130 p. [Electronic resource]. – <https://data.europa.eu/doi/10.2767/730936>.

6 **Мельник, Е. Н.** Критерии и организационно-правовые формы социального предпринимательства [Текст] // Вестник ВГУ. – 2020. – № 1. – С. 64–70.

7 **Беспалый, С. В., Давиденко, Л. М., Бекниязова, Д. С., Кашук, Л. И.** Социальное предпринимательство, способствующее устойчивому развитию: международный опыт [Текст] // Научный журнал «Статистика, учет и аудит». – 2020. – Т. 3. – № 78. – С. 121–126.

8 **Okutayeva, S. T., Askerov, E. Kh., Kunafina, G. T., Tolysbayeva, M. S., Mukhambetova, Z. S.** Social entrepreneurship: kazakh way of establishment and development [Text] // Public Policy and Administration. – 2021. – Vol. 20. – No. 5. – P. 703–714. – <https://doi.org/10.13165/VPA-21-20-5-13>

9 **Хасенова, К. К., Шамишева, Н. К., Мухияева, Д. М.** Мемлекеттік-жекеменшік серіктестік әлеуметтік жобаларды жүзеге асырудың іскерлік альянсы ретінде [Мәтін] // ҚазҰУ хабаршысы. Экономика сериясы. – 2022. – №1 (139). – Б. 27–39.

10 Қазақстан Республикасының Электрондық үкіметі сайты (egov.kz). Тұрақты даму мақсаттары. [Электрондық ресурс]. – URL: <https://stat.gov.kz/sustainable-development-goals/goal/>

11 Trusting in Humanity The Power of People to Lead their own Change. 2024 Awardees and Impact Report. [Electronic resource]. – URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Trusting_in_Humanity_The_power_of_people_to_lead_their_own_change_2024.pdf

12 В Казахстане растёт число детей с аутизмом. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.zakon.kz/obshestvo/6388274-v-kazakhstane-rastet-chislo-detey-s-utizmom.html>

REFERENCES

1 **Nicholls, A.** Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets [Text] // Journal of Social Entrepreneurship. – 2018. – №6 – P.116–121.

2 **Volden, G. H., & Andersen, B.** The hierarchy of public project governance frameworks: An empirical study of principles and practices in Norwegian ministries and agencies [Text] // International Journal of Managing Projects in Business. – 2018. – № 11(1). – P.174–197. – <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2017-0040>

3 **Jose Manuel Diaz-Sarachaga, Antonio Ariza-Montes.** The role of social entrepreneurship in the attainment of the sustainable development goals [Text] // Journal of Business Research. – 2022. – Vol. 152. – P. 242–250. [Electronic resource]. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322006725>

4 **Huemann, M., & Silvius, G.** Projects to create the future : Managing projects meets sustainable development [Text] // International Journal of Project Management. – 2017. – 35(6). – P.1066–1070. – <https://doi.org/10.1016/j.jproman.2017.04.014>

5 **Nogales, R., Díaz, M., Marcuello, C.** Social enterprises and their ecosystems in Europe : country report : Spain. European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion [Text] – Publications Office, 2020. – 130 p. [Electronic resource]. – <https://data.europa.eu/doi/10.2767/730936>.

6 **Melnik, E. N.** Kriterii i organizacionno-pravovye formy sotsialnogo predprinimatelstva [Criteria and organizational and legal forms of social entrepreneurship] [Text]. // Bulletin of VSU. – 2020. – № 1. – P. 64-70.

7 **Bespalyi, S. V., Davidenko, L. M., Bekniazova, D. S., Kaşuk, L. İ.** Sotsialnoe predprinimatelstvo, sposobstvuiushее ustoychivomu razvitiu: mejdunarodnyi opyt [Social entrepreneurship promoting sustainable development : international experience] [Text]. // Scientific journal «Statistics, Accounting and Auditing». – 2020. – Vol. 3. – № 78. – P.121–126.

8 **Okutayeva, S. T., Askerov, E. Kh., Kunafina, G. T., Tolysbayeva, M. S., Mukhambetova, Z. S.** Social entrepreneurship: kazakh way of establishment and development [Text] // Public Policy and Administration. – 2021. – Vol. 20. – No. 5. – P. 703–714. – <https://doi.org/10.13165/VPA-21-20-5-13>

9 **Khasanova, K. K., Shamisheva, N. K., Muxiyayeva, D. M.** Memlekettik-zhekemenshik seriktestik әлеуметтік жобаларды` zhuzege asy`rudy`n iskerlik al`yansy` retinde [Public-private partnership as a business alliance for the

implementation of social projects] [Text] // Bulletin of the Kazakh National University. Economics series. – 2022. – № 1 (139). – P.27–39.

10 **Qazaqstan Respublikasynyñ Elektrondyq ükimeti saity (egov.kz).** Tūraqty damu maqsattary [Website of the Government of the Republic of Kazakhstan (egov.kz). Sustainable Development Goals]. [Electronic resource]. – URL: <https://stat.gov.kz/sustainable-development-goals/goal/>

11 **Trusting in Humanity The Power of People to Lead their own Change.** 2024 Awardees and Impact Report. [Electronic resource]. – URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Trusting_in_Humanity_The_power_of_people_to_lead_their_own_change_2024.pdf

12 **V Kazahstane rastet chislo detei s autizmom** [The number of children with autism is growing in Kazakhstan]. [Electronic resource]. – URL: <https://www.zakon.kz/obshestvo/6388274-v-kazakhstane-rastet-chislo-detey-s-utizmom.html>

04.02.26 ж. баспаға түсті.

19.06.26 ж. түзетулерімен түсті.

15.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

**К. К. Хасенова*

Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева,

Республика Казахстан, г. Астана.

Поступило в редакцию 04.02.26.

Поступило с исправлениями 19.06.26.

Принято в печать 15.08.26.

ПРОЕКТЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И В ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ

В последние годы вопросы устойчивого развития и социальной ответственности стали актуальными для бизнеса и общества в целом. ESG-трансформация является одним из главных инструментов достижения устойчивости.

В данной статье рассматривается роль социального предпринимательства как важного инструмента обеспечения устойчивого развития и ESG-трансформации в Казахстане. Автор анализирует влияние социальных предпринимателей на экономические, социальные, управленческие и экологические аспекты, а также их вклад в достижение целей устойчивого развития. В статье представлены

примеры успешных социальных предпринимательских проектов в Казахстане и предложены рекомендации по дальнейшему развитию данной сферы.

Основной целью исследования является анализ потенциала социального предпринимательства и разработка практических рекомендаций по его развитию в контексте ESG-трансформации Казахстана для повышения качества жизни населения. Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности их применения в различных сферах, в частности в бизнесе и инвестициях, государственной политике и регулировании, образовании и общественной сфере, а также в процессе социальных преобразований.

В ходе исследования были использованы общенаучные и эмпирические методы. Проведён анализ теоретических основ социального предпринимательства, а также изучен опыт его развития в зарубежных странах. В рамках эмпирического исследования были проведены опросы представителей общества, социальных предпринимателей, экспертов в сфере социального предпринимательства, а также представителей государственных органов и бизнеса.

Ключевые слова: социальное предпринимательство, устойчивое развитие, социальные инновации, инклюзивный рост, социальные проекты, фандрайзинг.

*K. K. Khassenova

L. N. Gumilyov Eurasian National University,
Republic of Kazakhstan, Astana.

Received 04.02.26.

Received in revised form 19.06.26.

Accepted for publication 15.08.26.

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP PROJECTS AS AN INNOVATIVE TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ESG-TRANSFORMATION

In recent years, issues of sustainable development and social responsibility have become pressing for businesses and society as a whole. ESG transformation is one of the key tools for achieving sustainability.

This article examines the role of social entrepreneurship as a key tool for ensuring sustainable development and ESG transformation in Kazakhstan. The author analyzes the impact of social entrepreneurs on economic, social,

managerial and environmental aspects and examines their contribution to achieving sustainable development goals. The article provides examples of successful social entrepreneurship projects in Kazakhstan and makes recommendations for the development of this industry.

The main objective of the research discussed in this article is to analyze the unlimited potential of social entrepreneurship and develop recommendations that can be implemented in practice in the context of the development of social entrepreneurship and ESG transformation in Kazakhstan to improve the quality of life. The practical significance of research results is characterized by their potential to influence various areas, including business and investment, public policy and regulation, education and society, and social change. In studying the topic, general scientific and theoretical methods of analysis were used: the theoretical foundations of social entrepreneurship were investigated, as well as the experience of developing social entrepreneurship in other countries; and empirical research methods: surveys of society, social entrepreneurs, experts in the field of social entrepreneurship, representatives of government agencies and businesses were used.

Keywords: social entrepreneurship, sustainable development, social innovation, inclusive growth, social projects, fundraising.

<https://doi.org/10.48081/BTOUEcon3.2026/438-455>

***Н. М. Шеримова¹, А. А. Тимков²,
Г. Н. Дугалова³, Г. К. Андабаева⁴**

^{1,2}Торайгыров университет,

Республика Казахстан, г. Павлодар;

³Казахский университет технологии и бизнеса,

Республика Казахстан, г. Астана;

⁴Высшая школа экономики и бизнеса Farabi University,

Республика Казакстан, г. Алматы.

¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4482-8531>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9126-2337>

³ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6574-2281>

⁴ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7458-8711>

*e-mail: cherri2026@mail.ru

ПРОРЫВНАЯ ЦИФРОВИЗАЦИЯ: НОВАЯ ПАРАДИГМА ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В статье исследуется прорывная цифровизация как новая парадигма инновационного менеджмента в промышленности. Авторы обосновывают, что переход от традиционных моделей управления к цифровым экосистемам на основе Industry 4.0/5.0, искусственного интеллекта, Интернета вещей, больших данных и цифровых двойников радикально меняет подходы к стратегическому планированию, операционной эффективности и созданию ценности.

Рассматриваются ключевые вызовы внедрения: сопротивление организационной культуры, проблемы кибербезопасности, дефицит цифровых компетенций и необходимость перестройки бизнес-процессов. Предлагается концептуальная модель инновационного менеджмента, интегрирующая agile-подходы, платформенные решения и data-driven принятие решений. На примерах ведущих промышленных предприятий Казахстана и мира демонстрируется, как прорывная цифровизация обеспечивает рост производительности, персонализацию продукции и устойчивость в условиях глобальной конкуренции и неопределённости.

Особое внимание уделяется трансформации роли менеджмента: от контроля ресурсов к оркестрации цифровых экосистем и стимулированию непрерывных инноваций. Подчёркивается важность развития человеческого капитала и формирования цифровой культуры на всех уровнях управления. Полученные результаты подтверждают, что новая парадигма позволяет промышленным компаниям достигать существенного конкурентного преимущества, ускорять инновационные процессы, повышать эффективность операций и обеспечивать долгосрочное устойчивое развитие в условиях цифровой экономики и глобальных вызовов.

Практическая значимость заключается в разработке отраслевых рекомендаций (нефтегаз, горно-металлургия, машиностроение, химия, АПК, энергетика), позволяющих сократить простой оборудования на 20–40 %, повысить производительность труда на 15–30 % и обеспечить переход от ресурсной к инновационно-цифровой модели развития. Результаты подтверждают, что прорывная цифровизация формирует конкурентные преимущества и способствует долгосрочной устойчивости промышленных компаний в условиях глобальной неопределённости.

Ключевые слова: прорывная цифровизация, инновационный менеджмент, промышленность 4.0, цифровые двойники, data-driven управление, цифровая трансформация.

Введение

Современный мир вступил в эпоху четвёртой и пятой промышленных революций, в которой цифровизация превратилась из обычного технологического тренда в ключевой фактор глубокой трансформации всей системы промышленного производства и управления [1].

Прорывная цифровизация, рассматриваемая как качественный скачок в интеграции передовых цифровых технологий в производственные и управленческие процессы, формирует принципиально новую парадигму инновационного менеджмента.

В условиях жёсткой глобальной конкуренции, ускорения технологического развития, высокой волатильности рынков и возрастающих требований к устойчивому развитию традиционные модели управления, основанные на иерархическом контроле, линейных процессах и преимущественно ресурсном подходе, всё больше демонстрируют свою ограниченность [2]. Промышленные предприятия сталкиваются с необходимостью радикального пересмотра подходов к стратегическому планированию, операционной

деятельности и созданию добавленной стоимости. Согласно данным Всемирного экономического форума, компании, успешно реализовавшие цифровую трансформацию, показывают рост производительности на 20–30 %, сокращение операционных затрат до 15–25 % и значительное ускорение вывода новых продуктов на рынок. Однако далеко не все предприятия способны преодолеть барьеры перехода: по различным оценкам, более 70 % инициатив по цифровизации в промышленности не достигают поставленных целей из-за организационного сопротивления, дефицита компетенций и неготовности корпоративной культуры [3].

Актуальность темы обусловлена несколькими ключевыми факторами. Во-первых, это переход от Industry 4.0 к концепции Industry 5.0, где акцент смещается с автоматизации и эффективности к человеко-машинному сотрудничеству, персонализации и устойчивости. Во-вторых, экспоненциальное развитие технологий искусственного интеллекта (ИИ), Интернета вещей (IoT), больших данных (Big Data), цифровых двойников, облачных платформ и киберфизических систем создаёт возможности для создания интеллектуальных, самообучающихся производственных экосистем. В-третьих, геополитическая нестабильность, санкционные ограничения (особенно актуальные для российской промышленности) и необходимость импортозамещения требуют от менеджмента поиска внутренних резервов конкурентоспособности через глубокую цифровизацию.

Традиционный инновационный менеджмент в промышленности в значительной степени опирался на линейные модели инновационного процесса (от идеи к рынку) и фокусировался преимущественно на продуктовых и процессных инновациях. Новая парадигма, основанная на прорывной цифровизации, предполагает переход к экосистемному, платформенному и data-driven мышлению. Менеджмент перестаёт быть исключительно функцией контроля и распределения ресурсов и превращается в оркестрацию сложных цифровых сетей, включающих поставщиков, партнёров, клиентов и даже конкурентов в рамках открытых инноваций.

Особую остроту проблема приобретает в контексте Казахстана когo промышленного сектора. Несмотря на наличие значительного научно-технического потенциала и государственных программ, уровень внедрения передовых цифровых решений остаётся недостаточным. Многие предприятия продолжают использовать устаревшие ERP-системы, слабо интегрированные с производственным оборудованием, а культура принятия решений по-прежнему во многом опирается на опыт и интуицию руководителей, а не на реальное время данных и предиктивную аналитику.

В научной литературе вопросы цифровизации промышленности активно изучаются как зарубежными, так и отечественными авторами. Классические работы К. Шваба, М. Шваба, работы по Industry 4.0 (К. Кагерманн, Х. Вестерманн и др.) заложили теоретические основы. Значительный вклад внесли исследования по цифровым двойникам (Grieves, Vickers), платформенным бизнес-моделям (Parker, Van Alstyne), agile-трансформации организаций и data-driven management [4; 5].

Вместе с тем, анализ литературы показывает наличие ряда существенных лагун. Во-первых, недостаточно проработана именно «прорывная» составляющая цифровизации – не эволюционные улучшения, а кардинальные изменения парадигмы управления. Во-вторых, слабо представлены интегральные концептуальные модели инновационного менеджмента, объединяющие технологический, организационный, культурный и стратегический уровни. В-третьих, остаётся открытым вопрос о трансформации роли топ-менеджмента в условиях цифровых экосистем. Именно эти пробелы и определяют научную новизну настоящей статьи.

Научная новизна настоящего исследования заключается в разработке целостной концептуальной модели прорывной цифровизации как новой парадигмы инновационного менеджмента, интегрирующей принципы Industry 4.0/5.0, agile-подходы, платформенные решения и data-driven принятие решений, а также в формулировании отраслевых практических рекомендаций, адаптированных к условиям Республики Казахстан. Цель статьи – теоретически обосновать указанную парадигму и предложить инструментарий её реализации на уровне промышленных предприятий и отраслей.

Материалы и методы

Исследование построено на сочетании качественных и количественных методов, обеспечивающих всесторонний анализ предмета. Основными методами выступили: литературный (систематический) анализ, сравнительный анализ, статистический анализ, ретроспективный анализ и SWOT-анализ.

Литературный анализ позволил сформировать теоретическую базу и выявить исследовательские лакуны. Источниковую базу составили работы казахстанских авторов (в том числе эмпирические исследования готовности предприятий к цифровой трансформации) [1], классические и современные зарубежные публикации по Industry 4.0/5.0, цифровым двойникам и платформенным моделям [4; 7; 8], а также программные документы Республики Казахстан [2].

Статистический и ретроспективный анализ опирались на официальные данные Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому

планированию и реформам РК, Министерства цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности РК, отчёты программы «Цифровой Казахстан» и Концепции цифровой трансформации на 2023–2029 годы, а также на международные источники (WEF Network Readiness Index). На их основе построены динамические ряды ключевых индикаторов цифровизации промышленности Казахстана за 2018–2025 гг. и проведено международное сопоставление.

Сравнительный анализ использован для сопоставления уровня внедрения элементов Industry 4.0 (IoT, Big Data/AI, цифровые двойники) в промышленности Казахстана, России, Турции, Германии и Китая. Данные агрегированы из национальных статистических источников и международных отчётов; в большинстве случаев они отражают практику преимущественно средних и крупных промышленных предприятий (с различной степенью включения субъектов МСП в зависимости от страны и методики сбора). Это ограничение учитывается при интерпретации результатов.

SWOT-анализ применён для систематизации сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внедрения прорывной цифровизации в инновационном менеджменте казахстанской промышленности. Результаты SWOT-анализа непосредственно связаны с эмпирическими данными таблиц и кейс-стади и служат основанием для формулирования практических рекомендаций.

Таким образом, заявленные методы находятся в прямом соответствии с представленными результатами: статистические таблицы отражают динамику и международное сравнение, SWOT-анализ структурирует факторы успеха и барьеры, а концептуальная модель и отраслевые рекомендации синтезируют выводы теоретического и эмпирического анализа.

Результаты и обсуждения

Результаты проведённого исследования подтверждают, что прорывная цифровизация представляет собой качественно новую парадигму инновационного менеджмента в промышленности Республики Казахстан. Она выходит за рамки отдельных технологических внедрений и предполагает системную трансформацию управленческих процессов, организационной культуры и стратегического мышления. На основе литературного, сравнительного, статистического, ретроспективного и SWOT-анализа выявлены ключевые тенденции, эффекты и перспективы внедрения цифровых технологий в промышленном секторе.

Динамика цифровизации промышленности Казахстана: статистические результаты.

Статистический и ретроспективный анализ показал устойчивый рост показателей цифровизации промышленности за период 2018–2025 годов

в рамках Государственной программы «Цифровой Казахстан» и последующей Концепции цифровой трансформации на 2023–2029 годы.

Таблица 1 – Ключевые индикаторы цифровизации промышленности Республики Казахстан (2018–2025 гг.)

Показатель	2018	2022	2025 (оценка)	Рост, % (2018– 2025)	Источник
Доля предприятий, использующих компьютеры	78,5 %	92,3 %	96,1 %	+22,4 %	Бюро нац. статистики РК
Доля предприятий с доступом к интернету	75,2 %	91,8 %	95,4 %	+26,9 %	Бюро нац. статистики РК
Расходы на ИКТ в промышленности, млрд тенге	42,3	1 050	~2 800	+6 520 %	Минцифры РК
Уровень внедрения элементов Industry 4.0 (IoT, Big Data, AI)	8,7 %	24,5 %	41,2 %	+373,6 %	Отчёты WEF, национальные данные
Рост производительности труда в обрабатывающей промышленности	–	+49,8 % (к 2022)	+28% (доп.)	–	Госпрограмма «Цифровой Казахстан»
Количество модельных цифровых фабрик	0	12	35+	–	Минпром РК
Примечание: данные агрегированы авторами на основе официальной статистики и отчётов [10]					

По данным анализа таблицы, наиболее впечатляющий рост наблюдается в расходах на информационно-коммуникационные технологии – более чем в 66 раз за семь лет. Это свидетельствует о значительных инвестициях государства и бизнеса в цифровую инфраструктуру. Однако уровень внедрения комплексных решений Industry 4.0 (цифровые двойники, предиктивная аналитика, киберфизические системы) всё ещё остаётся умеренным (41,2 % в 2025 г.), что указывает на переходный этап от автоматизации к прорывной цифровизации. Рост производительности труда коррелирует с внедрением элементов Industry 4.0, но остаётся неравномерным по отраслям: лидерами выступают горно-металлургический и нефтегазовый комплексы [5].

2. Сравнительный анализ уровня цифровизации

Таблица 2 – Сравнительная характеристика уровня внедрения Industry 4.0 в промышленности (2024–2025 гг., % предприятий)

Страна	IoT	Big Data / AI	Цифровые двойники	Общий индекс цифровизации (NRI/WEF)	Производительность прирост (ср. за 5 лет)
Германия	68	55	42	1-е место в Европе	+18–22%
Китай	72	61	38	Высокий	+25–30%
Россия	45	38	25	Средний	+12–15%
Казахстан	41	32	18	61-е место (NRI 2024)	+14–28% (по отраслям)
Турция	35	29	15	Средний	+11%

Примечание: составлено авторами на основе данных WEF, Бюро национальной статистики РК и отраслевых отчётов [10]. Данные преимущественно отражают практику средних и крупных промышленных предприятий; степень включения субъектов МСП варьируется по странам и источникам.

Из анализа таблицы 2, можно отметить, что Казахстан демонстрирует динамичное развитие, опережая Турцию и приближаясь к России, но существенно отстаёт от лидеров – Германии и Китая. Основной разрыв наблюдается в внедрении цифровых двойников и комплексных AI-систем. Это объясняется более поздним стартом программ цифровизации и зависимостью от импортных технологий. В то же время высокий темп роста расходов на ИКТ создаёт основу для прорывного ускорения в ближайшие 3–5 лет [7, 8].

3. SWOT-анализ прорывной цифровизации в инновационном менеджменте промышленности РК

Сильные стороны (Strengths):

- наличие государственной стратегии («Цифровой Казахстан», Концепция 2023–2029);
- развитая ресурсная база (горнодобыча, металлургия, нефтегаз) как драйвер цифровизации;
- растущий IT-сектор (Astana Hub) и государственные меры по подготовке 100 тыс. IT-специалистов;
- политическая воля на высшем уровне.

Слабые стороны (Weaknesses):

- низкий уровень цифровизации МСП (значительная часть промышленности);

- дефицит квалифицированных кадров в области data science и цифрового менеджмента;
- фрагментарность внедрения (много пилотных проектов, мало масштабирования);
- зависимость от иностранных технологий и оборудования.

Возможности (Opportunities):

- интеграция с глобальными цепочками поставок через цифровые платформы;
- развитие Industry 5.0 с акцентом на человеко-машинное сотрудничество;
- экспорт цифровых решений в страны ЕАЭС и Центральной Азии;
- привлечение иностранных инвестиций в «умные» производства.

Угрозы (Threats):

- киберугрозы и вопросы информационной безопасности;
- сопротивление организационной культуры и страх потери рабочих мест;
- геополитические риски и санкционные ограничения на технологии;
- недостаточное финансирование долгосрочных R&D-проектов.

SWOT-анализ подтверждает, что сильные стороны и возможности преобладают, однако без преодоления слабостей и угроз прорывная цифровизация рискует остаться на уровне отдельных кейсов.

4. Концептуальная модель прорывной цифровизации



Рисунок 1 – Концептуальная модель прорывной цифровизации как новой парадигмы инновационного менеджмента в промышленности

Модель иллюстрирует переход от линейного инновационного процесса к экосистемному, где менеджмент выступает в роли оркестратора цифровых потоков. Ключевым элементом является интеграция технологий Industry 4.0/5.0 с трансформацией человеческого капитала [5].

5. Кейс-стади ведущих предприятий

Анализ успешного опыта компаний (АК «Алтыналмас», «Химфарм», Kentau Transformer Plant, «Евразийские Foods» и других) демонстрирует, что внедрение IoT-платформ, систем предиктивного обслуживания и интеграции ERP позволяет сократить простой оборудования на 20–40 %, повысить производительность труда на 15–30 % и снизить затраты на 10–25 % [1;2].

Полученные результаты соответствуют мировым тенденциям Industry 4.0, при этом учитывают казахстанскую специфику – сырьевую направленность экономики и ведущую роль государства как основного драйвера цифровой трансформации. Прорывная цифровизация кардинально меняет роль инновационного менеджмента: от традиционного контроля ресурсов – к управлению данными и цифровыми экосистемами. Data-driven подход обеспечивает переход от реактивного к предиктивному управлению, что особенно актуально в условиях высокой волатильности сырьевых рынков.

Экономические эффекты включают рост ВВП благодаря повышению производительности (по оценкам, ежегодный вклад цифровизации в рост производительности труда может достигать 1,5–2,5 %). Среди социальных эффектов – создание высококвалифицированных рабочих мест и улучшение качества жизни населения, хотя это также сопровождается необходимостью переобучения и повышения квалификации персонала.

Сравнение с зарубежным опытом показывает, что успехи Германии и Китая объясняются не только внедрением технологий, но и комплексной перестройкой системы образования, регуляторной среды и корпоративной культуры. Для Казахстана особенно важны меры по преодолению «цифрового разрыва» между крупными холдингами и субъектами малого и среднего предпринимательства.

Предложенная модель может стать основой для разработки корпоративных стратегий цифровой трансформации. Её успешное внедрение требует комплексного подхода, включающего инвестиции в инфраструктуру, развитие компетенций сотрудников и смену управленческой парадигмы.

Ограничения исследования связаны с ограниченной доступностью закрытых корпоративных данных и высокой динамикой технологического развития. Перспективы дальнейшей работы включают эмпирическую апробацию модели на конкретных предприятиях, количественную

оценку ROI цифровых проектов, а также изучение влияния Industry 5.0 на устойчивость промышленности.

Таким образом, прорывная цифровизация действительно формирует новую парадигму инновационного менеджмента, позволяя казахстанской промышленности совершить переход от ресурсной к инновационно-цифровой модели развития и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность в глобальной экономике.

Выводы

Проведённое исследование убедительно подтверждает, что прорывная цифровизация представляет собой не просто очередной технологический тренд, а качественно новую парадигму инновационного менеджмента в промышленности Республики Казахстан. Она знаменует переход от традиционных, преимущественно ресурсных и иерархических моделей управления к экосистемным, data-driven и человеко-ориентированным подходам, соответствующим принципам Industry 4.0 и особенно Industry 5.0.

В рамках достижения поставленной цели – теоретического обоснования и разработки концептуальной модели прорывной цифровизации как новой парадигмы инновационного менеджмента – были успешно решены все поставленные задачи. Литературный анализ позволил систематизировать эволюцию теоретических взглядов, сравнительный анализ выявил позиционирование Казахстана относительно мировых лидеров, статистический и ретроспективный анализ продемонстрировали динамику трансформации, а SWOT-анализ дал сбалансированную оценку факторов [3; 6].

Результаты исследования, представленные в разделе «Результаты и обсуждения», свидетельствуют о значительном прогрессе казахстанской промышленности. Согласно данным Таблицы 1, расходы на ИКТ выросли более чем в 66 раз за 2018–2025 годы, а уровень внедрения элементов Industry 4.0 достиг 41,2 %. Однако, как видно из Таблицы 2, сохраняется отставание по глубине внедрения цифровых двойников и комплексных AI-систем. Авторская концептуальная модель (Рисунок 1) наглядно иллюстрирует многоуровневый характер новой парадигмы.

SWOT-анализ подтвердил преобладание сильных сторон и возможностей при наличии существенных слабостей и угроз, требующих целенаправленного преодоления.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии концепции прорывной цифровизации как целостной парадигмы, интегрирующей технологический, управленческий и культурный уровни.

Практическая значимость особенно проявляется в отраслевых рекомендациях, разработанных на основе предложенной модели.

Отраслевые рекомендации по внедрению прорывной цифровизации.

1. Нефтегазовая отрасль («КазМунайГаз», «Тенгизшевройл», «Карачаганак» и др.) [8]:

- внедрить комплексные цифровые двойники месторождений для оптимизации добычи и снижения эксплуатационных затрат на 15–25 %;
- развернуть системы предиктивного обслуживания оборудования (IoT + AI), что позволит сократить внеплановые простои на 30–40 %;
- создать единую отраслевую платформу data-driven управления цепочками поставок с интеграцией партнёров по ЕАЭС;
- разработать программы подготовки «цифровых инженеров» совместно с Satbayev University и Nazarbayev University.

2. Горно-металлургический комплекс («АрселорМиттал Темиртау», «Казатомпром», «Казахмыс»):

- внедрить системы компьютерного зрения и AI для автоматического контроля качества руды и готовой продукции;
- использовать цифровые двойники карьеров и обогатительных фабрик для оптимизации логистики и энергопотребления;
- перейти на agile-подход в управлении проектами модернизации с еженедельными data-driven отчётами;
- создать корпоративные центры компетенций Industry 4.0 для переквалификации сотрудников (цель – 40 % персонала с цифровыми навыками к 2028 году).

3. Машиностроение и оборонно-промышленный комплекс:

- внедрить технологии аддитивного производства (3D-печать) совместно с цифровыми двойниками изделий для ускорения разработки новой продукции в 2–3 раза;
- разработать отраслевые платформенные решения для кооперации предприятий (аналог «цифрового двойника» всей отрасли);
- активно использовать технологии дополненной реальности (AR) для обучения и сервисного обслуживания оборудования;
- стимулировать создание совместных предприятий с иностранными партнёрами для трансфера технологий Industry 5.0.

4. Химическая и нефтехимическая промышленность:

- внедрить системы управления производственными процессами в реальном времени (Real-time Process Optimization) на базе Big Data и AI;
- разработать цифровые модели устойчивого развития с расчётом углеродного следа и оптимизацией ресурсопотребления;

- создать единую отраслевую базу данных по сырью и готовой продукции для снижения складских запасов на 20–30 %.

5. Пищевая и агропромышленная отрасль:

- внедрить traceability-системы (от поля до прилавка) на основе блокчейна и IoT для повышения экспортного потенциала;
- использовать предиктивную аналитику для оптимизации производственных графиков и снижения потерь сырья;
- развивать персонализацию продукции через цифровые платформы взаимодействия с потребителями.

6. Энергетическая отрасль:

- внедрить «умные» сети (Smart Grid) и цифровые двойники энергетических объектов для повышения надёжности и эффективности;
- разработать системы прогнозирования потребления и интеграции возобновляемых источников энергии.

Общие рекомендации для всех отраслей:

- создать на предприятиях должность Chief Digital Officer (CDO) с прямым подчинением генеральному директору;
- внедрить систему KPI, ориентированную на цифровую зрелость компании;
- разработать программы непрерывного обучения менеджмента (минимум 40 часов в год по цифровым навыкам);
- активно участвовать в государственных мерах поддержки (гранты, льготное финансирование, налоговые преференции).

Экономические последствия прорывной цифровизации носят многоплановый характер. Согласно оценкам, масштабное внедрение предложенной модели позволит добиться дополнительного роста производительности труда на 15–35% в течение 5–7 лет, что будет способствовать увеличению ВВП, росту налоговых поступлений и диверсификации экономики.

Особого внимания заслуживает изменение роли инновационного менеджера: от простого администратора ресурсов он должен превратиться в архитектора цифровых экосистем и лидера культурных преобразований.

Несмотря на полученные результаты, исследование обладает определёнными ограничениями, обусловленными высокой динамикой развития технологий и доступностью данных. Направлениями дальнейшей научной работы могут стать эмпирическая проверка модели, создание отраслевых методик расчёта ROI, исследование концепции Industry 5.0 и другие актуальные вопросы.

Таким образом, прорывная цифровизация представляет собой стратегический императив для устойчивого развития промышленности Республики Казахстан. Государство, бизнес и научное сообщество должны консолидировать свои усилия по формированию благоприятной экосистемы. Теоретические выводы, предложенная модель, а особенно практические отраслевые рекомендации, изложенные в работе, закладывают прочную основу для перехода к инновационно-цифровой модели экономического развития.

В долгосрочной перспективе успешное воплощение новой парадигмы позволит Казахстану не только догнать ведущие страны мира, но и занять достойное место в глобальном технологическом пространстве, обеспечив технологический суверенитет, экономическую стабильность и рост благосостояния населения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 **Разакова, Д., Алшанов Р., Казыбаева, М.** Цифровая трансформация промышленности Казахстана: эмпирический анализ готовности предприятий и барьеров внедрения [Текст] // Scientific Journal of Pedagogy and Economics. – Т. 419. – № 1. – С. 916–934.
- 2 Об утверждении Концепции цифровой трансформации, развития отрасли информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности на 2023–2029 годы : постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 г. № 269 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000269> (Дата обращения: 10.06.2026).
- 3 World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. – Geneva: WEF, 2023. – 296 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (Дата обращения: 15.05.2026)
- 4 **Шваб, К.** Четвёртая промышленная революция = The Fourth Industrial Revolution [Текст] / К. Шваб ; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2019. – 336 с.
- 5 **Юдина, М. А.** Индустрия 4.0 : перспективы и вызовы для общества [Текст] // Государственное управление. Электронный вестник – Выпуск № 60. – Февраль 2017 г. – С. 197–215.
- 6 **Глезман, Л. В.** Цифровизация промышленности как фактор технологического развития региональной пространственно-отраслевой структуры [Текст] // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10. – № 3. – С. 1555–1570.

7 **Grieves, M., Vickers, J.** Digital Twin: Mitigating Unpredictable, Undesirable Emergent Behavior in Complex Systems // Transdisciplinary Perspectives on Complex Systems. – 2017. – P. 85–113.

8 **Moghrabi, I. A. R., Bhat, S. A., Szczuko, P., AlKhaled, R. A., Dar, M. A.** Digital Transformation and Its Influence on Sustainable Manufacturing and Business Practices [Текст] // Sustainability. – 2023. – Vol. 15. – P. 3010.

9 **Глазьев, С. Ю.** Великая цифровая революция: вызовы и перспективы для экономики XXI века [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://glazev.ru/velikaja-tsifrovaja-revoljutsija-vyzovy-i-perspektivy-dlja-jekonomiki-i-veka/> (Дата обращения: 10.04.2026).

10 Бюро национальной статистики. Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Статистика образования, науки и инноваций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://stat.gov.kz/ru/> (Дата обращения: 12.03.2026).

REFERENCES

- 1 **Razakova, D., Alshanov, R., Kazybaeva, M.** Cifrovaya transformaciya promyshlennosti Kazahstana : empiricheskij analiz gotovnosti predpriyatij i bar'eroov vnedreniya [Digital Transformation of Kazakhstan's Industry: An Empirical Analysis of Enterprise Readiness and Implementation Barriers] [Text] // Scientific Journal of Pedagogy and Economics. – Vol. 419. – № 1. – P. 916–934
- 2 Ob utverzhdenii Konceptii cifrovoj transformacii, razvitija otrasli informacionno-kommunikacionnyh tehnologij i kiberbezopasnosti na 2023–2029 gody [On approval of the Concept of digital transformation, development of the information and communication technologies industry and cybersecurity for 2023–2029] : Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 28 marta 2023 g. № 269 [Electronic resource]. – <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000269> (Access date: 10.06.2026).
- 3 World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. – Geneva: WEF, 2023. – 296 p. [Электронный ресурс]. – <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (Access date: 15.05.2026)
- 4 **Schwab, K.** Chetvertaya promyshlennaya revolyuciya [The Fourth Industrial Revolution] [Text] / K. Schwab ; per. s angl. – Moscow : Eksmo, 2019. – 336 p.
- 5 **Yudina, M. A.** Industriya 4.0 : perspektivy i vyzovy dlya obshchestva [Industry 4.0 : Prospects and Challenges for Society] [Text] // Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyj vestnik. – Vypusk № 60. – Fevral' 2017. – P.197–215.

6 **Glezman, L. V.** Cifrovizaciya promyshlennosti kak faktor tekhnologicheskogo razvitiya regional'noj prostranstvenno-otraslevoj struktury [Industrial digitalization as a factor in the technological development of the regional spatial-sectoral structure] [Text] // Voprosy innovacionnoj ekonomiki. – 2020. – T. 10. – № 3. – P. 1555–1570.

7 **Grieves, M., Vickers, J.** Digital Twin: Mitigating Unpredictable, Undesirable Emergent Behavior in Complex Systems [Text] // Transdisciplinary Perspectives on Complex Systems. – 2017. – P. 85–113.

8 **Moghrabi, I. A. R., Bhat, S. A., Szczuko, P., AlKhaled, R. A., Dar, M. A.** Digital Transformation and Its Influence on Sustainable Manufacturing and Business Practices [Текст] // Sustainability. – 2023. – Vol. 15. – P. 3010.

9 **Glaz'ev, S. Yu.** Velikaya cifrovaya revolyuciya: vyzovy i perspektivy dlya ekonomiki XXI veka [The Great Digital Revolution: Challenges and Prospects for the 21st-Century Economy] [Electronic resource]. – <https://glazev.ru/velikaja-tsifrovaja-revoljutsija-vyzovy-i-perspektivy-dlja-jekonomiki-i-veka/> (Access date: 10.04.2026).

10 Byuro nacional'noj statistiki. Agentstva po strategicheskemu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazahstan. Statistika obrazovaniya, nauki i innovacij [Statistics on Education, Science, and Innovation] [Electronic resource]. – <https://stat.gov.kz/ru/> (Access date: 12.03.2026).

Поступило в редакцию 15.06.26.

Поступило с исправлениями 24.07.26.

Принято в печать 17.08.26.

*Н. М. Шеримова¹, А. А. Титков², Г. Н. Дугалова³, Г. К. Андабаева⁴

^{1,2}Торайғыров университеті,

Қазақстан Республикасы, Павлодар қ.;

³Қазақ технология және бизнес университеті,

Қазақстан Республикасы, Астана қ.;

⁴Фараби университеті Экономика және бизнес жоғары мектебі,

Қазақстан Республикасы, Алматы қ.

15.06.26 ж. баспаға түсті.

24.07.26 ж. түзетулерімен түсті.

17.08.26 ж. басып шығаруға қабылданды.

ЦИФРАНДЫРУДАҒЫ СЕРПІС: ӨНЕРКӘСІПТЕГІ ИННОВАЦИЯЛЫҚ БАСҚАРУДЫҢ ЖАҢА ПАРАДИГМІ

Бұл мақалада өнеркәсіптегі инновациялық менеджменттің жаңа парадигмасы ретіндегі диверсивті цифрландыру қарастырылады. Авторлар дәстүрлі басқару модельдерінен 4.0/5.0 индустриясына, жасанды интеллектке, заттар интернетіне, үлкен деректерге және цифрлық егіздерге негізделген цифрлық экожүйелерге көшу стратегиялық жоспарлауға, операциялық тиімділікке және құндылық жасауға көзқарастарды түбегейлі өзгертіп жатқанын айтады.

Мақалада іске асырудың негізгі қиындықтары: ұйымдастырушылық мәдени қарсылық, киберқауіпсіздік мәселелері, цифрлық құзыреттілік тапшылығы және бизнес-процестерді қайта құрылымдау қажеттілігі қарастырылады. Икемді тәсілдерді, платформалық шешімдерді және деректерге негізделген шешім қабылдауды біріктіретін инновациялық басқарудың тұжырымдамалық моделі ұсынылады. Қазақстандағы және әлемдегі жетекші өнеркәсіптік кәсіпорындардың мысалдарын пайдалана отырып, диверсивті цифрландырудың жаһандық бәсекелестік пен белгісіздік жағдайында өнімділікті, өнімді жекешелендіруді және тұрақтылықты қалай арттыратынын көрсетеді.

Басқару рөлін өзгертуге ерекше назар аударылады: ресурстарды бақылаудан бастап цифрлық экожүйелерді басқаруға және үздіксіз инновацияны ынталандыруға дейін. Адами капиталды дамытудың және барлық басқару деңгейлерінде цифрлық мәдениетті қалыптастырудың маңыздылығы атап өтіледі. Зерттеу нәтижелері жаңа парадигманың өнеркәсіптік компанияларға айтарлықтай бәсекелестік артықшылықтарға қол жеткізуге, инновациялық процестерді жеделдетуге, операциялық тиімділікті арттыруға және цифрлық экономика мен жаһандық қиындықтар жағдайында ұзақ мерзімді тұрақты дамуды қамтамасыз етуге мүмкіндік беретінін растайды.

Тәжірибелік маңыздылығы салалық ұсыныстарды (мұнай-газ, тау-кен және металлургия, машина жасау, химия, агроөнеркәсіптік кешен және энергетика) әзірлеуде жатыр, олар жабдықтың тоқтап қалу уақытын 20–40 %-ға азайта алады, еңбек өнімділігін 15–30 %-ға арттыра алады және ресурстарға негізделген даму моделінен инновациялық цифрлық даму моделіне көшуді қамтамасыз етеді. Нәтижелер серпінді цифрландыру бәсекелестік

артықшылықтарды жасайтынын және жаһандық белгісіздік жағдайында өнеркәсіптік компаниялардың ұзақ мерзімді тұрақтылығын ілгерілететінін растайды.

Кілтті сөздер: серпінді цифрландыру, инновациялық басқару, 4.0 индустриясы, цифрлық егіздер, деректерге негізделген басқару, цифрлық трансформация.

*N. M. Sherimova¹, A. A. Titkov², G. N. Dugalova³, G. K. Andabaeva⁴

^{1,2}Toraighyrov University,

Republic of Kazakhstan, Pavlodar;

³Kazakh University of Technology and Business,

Republic of Kazakhstan, Astana;

⁴Farabi University Higher School of Economics and Business,

Republic of Kazakhstan, Almaty.

Received 15.06.26.

Received in revised form 24.07.26.

Accepted for publication 17.08.26.

BREAKTHROUGH DIGITALIZATION: A NEW PARADIGM OF INNOVATION MANAGEMENT IN INDUSTRY

This article explores disruptive digitalization as a new paradigm for innovation management in industry. The authors argue that the transition from traditional management models to digital ecosystems based on Industry 4.0/5.0, artificial intelligence, the Internet of Things, big data, and digital twins is radically changing approaches to strategic planning, operational efficiency, and value creation.

The article examines key implementation challenges: organizational cultural resistance, cybersecurity issues, digital competency deficits, and the need to restructure business processes. A conceptual model of innovation management is proposed that integrates agile approaches, platform solutions, and data-driven decision making. Using examples from leading industrial enterprises in Kazakhstan and around the world, it demonstrates how disruptive digitalization enables increased productivity, product personalization, and resilience in the face of global competition and uncertainty.

Particular attention is paid to the transformation of the role of management: from resource control to orchestration of digital ecosystems and the stimulation of continuous innovation. The importance of developing

human capital and fostering a digital culture at all management levels is emphasized. The findings confirm that the new paradigm enables industrial companies to achieve significant competitive advantages, accelerate innovation processes, improve operational efficiency, and ensure long-term sustainable development in the context of the digital economy and global challenges.

The practical significance lies in the development of industry-specific recommendations (oil and gas, mining and metallurgy, mechanical engineering, chemicals, agro-industrial complex, and energy) that can reduce equipment downtime by 20–40 %, increase labor productivity by 15–30 %, and ensure the transition from a resource-based to an innovative digital development model. The results confirm that breakthrough digitalization creates competitive advantages and promotes the long-term sustainability of industrial companies in the face of global uncertainty.

Keywords: breakthrough digitalization, innovative management, industry 4.0, digital twins, data-driven management, digital transformation.

АВТОРЛАР ТУРАЛЫ АҚПАРАТ

Абдраманова Гүлжамал Жүсіпқызы, аға оқытушы, Орталық Азия инновациялық университеті, Шымкент қ., 160000, Қазақстан Республикасы, e-mail: a.gulzhamal17@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-3540-9195>

Абеуова Сая Тұрсынқызы, экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қарағанды қ., 100024, Қазақстан Республикасы, e-mail: sayaabeuova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3384-2998>

Абуталипов Мурат Мухтарович, PhD, «Менеджмент және математикалық экономика» кафедрасы, Сәтбаев университеті, Алматы қ., 050013, Қазақстан Республикасы, e-mail: m.abutalipov@satbayev.university, <https://orcid.org/0000-0002-2089-0026>

Акижанова Айгерим Муратовна, Экономика мамандығы бойынша PhD кандидат, Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана қ., 010000, Қазақстан Республикасы, e-mail: aigerim.akizhan@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2052-339X>

Алимжанова Лаура Муратбековна, техника ғылымдарының кандидаты, «Бизнес-технологиялар» кафедрасының профессор м.а., Өл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық университеті, Алматы қ., 050040, Қазақстан Республикасы, e-mail: lauralim01@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8172-0493>

Алимханова Алтын Қуанышқызы, докторант, Басқару институты, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Астана қ., 010000, Қазақстан Республикасы, e-mail: Alimhanova_A@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0000-9720-1842>

Амержанова Динара Амержановна, PhD, «Қаржы және есеп» кафедрасының қауымд. профессоры, Торайғыров университеті, Павлодар қ., 140008, Қазақстан Республикасы, e-mail: dididara@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4357-0287>

Амирова Гульнур Каргабековна, PhD докторы, доцент, «Қоғамдық денсаулық және менеджмент» кафедрасы, Астана медицина университеті, Астана қ., 010000, Қазақстан Республикасы, e-mail: gulnur8383@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0001-7858-497X>

Андабаева Гульмира Кенжегалиевна, экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, Экономика және бизнес жоғары мектебі, Farabi University, Алматы, 050040, Қазақстан Республикасы, e-mail: gulmira.andabayeva@kaznu.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-7458-8711>

Аркенова Жадыра Рамазановна, PhD, доцент, «Экономикалық теория және Жергілікті мемлекеттік басқару» кафедрасы, Экономика, басқару

және кәсіпкерлік факультеті, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қарағанды қ., 100000, Қазақстан Республикасы, e-mail: arkenova1975@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3523-5489>

Асыл-Кеней Сымбат Жанатқызы, PhD, Экономика және бизнес жоғары мектебі факультеті, Өл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., 050040, Қазақстан Республикасы, e-mail: symbatassylkeney@gmail.com, assyl_keney_symbat@live.kaznu.kz, <https://orcid.org/0009-0006-3508-914X>

Атенова Алия Мырзабековна, экономика ғылымдарының кандидаты, аға оқытушы, Менеджмент және маркетинг кафедрасы, М. Әуезов атындағы Оңтүстік Қазақстан ғылыми-зерттеу университеті, Шымкент қ., 160000, Қазақстан Республикасы, e-mail: Super.nurilya2017@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5660-9021>

Әбдікәрімова Әлия Төлеутайқызы, экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қарағанды қ., 100024, Қазақстан Республикасы, e-mail: aliyata@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5440-9803>

Баранова Наталья Аркадьевна, Экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, Экономика кафедрасы «Челябі мемлекеттік университеті» федералдық мемлекеттік бюджеттік жоғары оқу орнының Қостанай филиалы, Қостанай қ., 110000, Қазақстан Республикасы, e-mail: natalivalentina@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0610-7565>

Баяшова Айгерим Сагындыковна, «Мемлекеттік басқару» білім беру бағдарламасының докторанты, Басқару институты, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Астана қ., 010000, Қазақстан Республикасы, e-mail: a.bayashova@apa.kz, <https://orcid.org/0009-0007-0633-5281>

Бекмұрат Жәнібек Бақытжанұлы, «Инновациялық менеджмент» мамандығы бойынша докторант, Экономика және бизнес жоғары мектебі, Өл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., 050000, Қазақстан Республикасы, e-mail: zhanibek89@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-7530-3262>

Бикмурзин Раиль Габитович, экономика ғылымдарының кандидаты, Алматы энергетика және байланыс колледжі, Алматы қ., 050013, Қазақстан Республикасы, e-mail: raillb46@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-3524-3135>

Болсынбекова Гульнара Абылхаковна, 6D010300 – «Педагогика және психология» мамандығы бойынша философия докторы, Alikhan Bokeikhan University Бизнес және басқару кафедрасының аға оқытушы, 071400, Семей қ., Қазақстан Республикасы, e-mail: bolsynbekovag@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8925-3041>

Бугубаева Роза Олжабаевна, экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, Экономика, басқару және кәсіпкерлік факультеті, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қарағанды қ., 100009 / M01G1P5, Қазақстан Республикасы, e-mail: roza.bugubayeva@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3648-8365>

Бұлақбай Жанат Мұканбетжанқызы, экономика ғылымдарының кандидаты, доцент, «Қаржы» кафедрасы, Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана қ., 010000, Қазақстан Республикасы, e-mail: zhanatbulakbay@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3742-6756>

Гимранова Ғалия Ілиясқызы, экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қарағанды қ., 100024, Қазақстан Республикасы, e-mail: sayaabeuova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2378-9713>

Горелова Наталья Сергеевна, Экономика ғылымдарының кандидаты, доцент, Экономика кафедрасы, «Челябі мемлекеттік университеті» федералдық мемлекеттік бюджеттік жоғары оқу орнының Қостанай филиалы, Қостанай қ., 110000, Қазақстан Республикасы, e-mail: nata29291980@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7179-3456>

Давиденко Людмила Михайловна, экономика ғылымдарының кандидаты, PhD, қауымд. профессор (доцент), экономика кафедрасының профессоры, Торайғыров университеті, Экономика және құқық факультеті, Павлодар қ., 140008, Қазақстан Республикасы, e-mail: davidenko.l@teachers.tou.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-7541-8677>

Джолдасов Айдос Абдисалимович, экономика ғылымдарының магистрі, Сәтбаев университеті, Алматы қ., 050013, Қазақстан Республикасы, e-mail: a.joldassov@satbayev.university, <https://orcid.org/0000-0002-4740-2352>

Доғалова Гүлнәр Нәжімиденқызы, экономика ғылымдарының докторы, профессор, Қазақ технология және бизнес университеті, Астана қ., 010000, Қазақстан Республикасы, e-mail: gdugalova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6574-2281>

Досымжанов Ержан Асылханұлы, докторант, Торайғыров университеті, Павлодар қ., 140008, Қазақстан Республикасы, e-mail: ydossymzhanov@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-6110-9597>

Елдосова Айгерим Кайратовна, «Мемлекеттік және жергілікті басқару» мамандығының докторанты, Экономика, басқару және кәсіпкерлік факультеті, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қарағанды қ., 100009/M01G1P5, Қазақстан Республикасы, e-mail: Aigerim.yeldossova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0811-745X>

Ертай Хуанбек, «Жергілікті мемлекеттік басқару» білім беру бағдарламасының докторанты, Экономика, басқару және кәсіпкерлік факультеті, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қарағанды қ., 100000, Қазақстан Республикасы, e-mail: khuanbek@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-3905-457X>

Есдаулетов Азамат Айтмұханбетович, «Менеджмент» мамандығы бойынша докторант, Экономика факультеті, Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана қ., 010008, Қазақстан Республикасы, e-mail: yesdauletov_aa@enu.kz, <https://orcid.org/0009-0009-9095-1160>

Есімова Динара Дәуітқызы, Педагогика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор (доцент), «Туризм» кафедрасының профессор міндетін атқарушы, Экономика және туризм жоғары мектебі, Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия Ұлттық университеті, Астана қ., 010000, Қазақстан Республикасы, e-mail: esimova1973@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3824-875X>

Есмагзам Валентина, Экономика ғылымдарының магистрі, Экономика кафедрасының аға оқытушы, Экономика және құқық факультеті, Торайғыров университеті, Павлодар қ., 140008, Қазақстан Республикасы, e-mail: esmagzam76@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7851-5771>

Есмагулова Нургуль Дюсеновна, экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, Қазақ ұлттық спорт университеті, Астана қ., 010008, Қазақстан Республикасы, e-mail: nur7725@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8513-2843>

Жанатқызы Жәния, PhD, Экономика және бизнес жоғары мектебі факультеті, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., 050040, Қазақстан Республикасы, e-mail: zhanatkyzy_zhaniya@live.kaznu.kz, <https://orcid.org/0009-0004-3223-0617>

Жансенова Камилла Бакытжановна, «7M04101 – Менеджмент» білім беру бағдарламасының 2-курс магистранты, Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана қ., 010000, Қазақстан Республикасы, e-mail: kamillazhans12@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-7053-7511>

Жусупов Рысбек Сабыртайұлы, PhD, қауымд. профессоры. «Қаржы және есеп» кафедрасының Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті, Атырау қ., 060011, Қазақстан Республикасы, e-mail: rysbek_15031986@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8789-4064>

Инь Жэньюэ, докторант, Жоғары экономика және бизнес мектебі, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., 050040, Қазақстан Республикасы, e-mail: in_zhenyue@live.kaznu.kz, 3640327910@qq.com, <https://orcid.org/0009-0003-4085-2494>

Исабеков Бауржан Нарзуллаевич, экономика ғылымдарының докторы, профессор, «Басқару және математикалық экономика» кафедрасы, Қ. И. Сәтбаев

атындағы Қазақ Ұлттық Техникалық Зерттеу Университеті, Е. Түркебаев атындағы жобаларды басқару институты, Қазақстан Республикасы, Алматы қ., 050000, e-mail: baurjani@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9745-3756>

Исмаилова Рымкуль Аманжоловна, экономика ғылымдарының докторы, профессор, Astana IT University, Астана қ., Қазақстан Республикасы, 010000, e-mail: rymkul.kz@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8934-5181>

Йорданова Дезислава, экономика ғылымдарының докторы, профессор, Стратегия және менеджмент факультеті, Әулие Клемент Охрид атындағы София университеті, София қ., 1504, Болгария, e-mail: d_yordanova@abv.bg, <https://orcid.org/0000-0003-4042-2681>

Кадыров Берик Кайыпканович, 6D050600 – Экономика және бизнес мамандығы бойынша философия докторы (PhD), Бизнес және басқару кафедрасының аға оқытушы, Alikhan Bokeikhan University, Семей қ., 071400, Қазақстан Республикасы, e-mail: bekadoc@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6629-8581>

Кадырова Маргарита Бөлегенқызы, Экономика ғылымдарының докторы, профессор, Басқару институты, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, 010000, Қазақстан Республикасы, e-mail: margarita.kadyrova@apa.kz, <https://orcid.org/0000-0002-8556-6884>

Кенжетоева Гульбарам Кашаубаевна, Экономика ғылымдарының магистрі, Экономика кафедрасының аға оқытушы «Торайғыров университеті» КЕАҚ, Экономика және құқық факультеті, Павлодар қ., 140008, Қазақстан Республикасы, e-mail: qulmira74@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6306-527X>

Кодашева Гаухар Смагиловна, PhD, «Қаржы» кафедрасының доцент м.а., Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана қ., 010000, Қазақстан Республикасы, e-mail: kodasheva_gs@enu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-1734-418X>

Култан Ярослав, PhD, профессор, Экономикалық информатика факультеті, Братиславадағы Экономика университеті, Братислава қ., 85235, Словакия Республикасы, e-mail: jkultan@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6068-9784>

Курманбаева Сауле Танирбергеновна, экономика магистрі, «Бизнес және басқару» кафедрасының аға оқытушысы, Ақпараттық технологиялар және экономика факультеті, Alikhan Bokeikhan University, Семей қ., 071400, Қазақстан Республикасы, e-mail: kurmanbaeva1968@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6429-5907>

Куртулуш Тунцер, докторант, Туризм және менеджмент кафедрасы, Туризм факультеті, Кастамону университеті, Туркия Республикасы, Кастамону қ., 37150, e-mail: nurhayat.tuncer@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5367-5509>

Кусаинова Алия Бейсенбекқызы, 8D04105 Экономика мамандығының 1 курс докторанты, Ақпараттық технологиялар және экономика факультеті, Alikhan Bokeikhan University, Семей қ., 071400, Қазақстан Республикасы, e-mail: 80_aliya@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-3745-341X>

Кутай Октай, PhD докторы, Кастамону Университеті, Туризм факультеті, Туризм және менеджмент кафедрасының профессоры, Кастамону қ., 37150, Түркия Республикасы, e-mail: koktay@kastamonu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-0552-0913>

Ма Руй, Executive MBA бағдарламасының магистранты, «Менеджмент және математикалық экономика» кафедрасы, Сәтбаев университеті, Алматы қ., 050013, Қазақстан Республикасы, e-mail: 2434462662@qq.com, <https://orcid.org/0009-0009-4585-7271>

Маерхаба Дина, аға менеджер, корпоративтік басқару департаменті, «Altyn Bank» АҚ (ДБ China CITIC Bank Corporation Limited), Алматы қ., 050008, Қазақстан Республикасы, e-mail: Dinamarhaba@outlook.com, <https://orcid.org/0009-0009-7266-490X>

Мажитова Айгуль Ермековна, Экономика ғылымдарының магистрі, аға оқытушы, Экономика кафедрасы, Экономика және құқық факультеті, Торайғыров университеті, Павлодар қ., 140008, Қазақстан Республикасы, e-mail: m.alinur@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9111-7997>

Махмуд Вурал, доктор PhD, Қырғыз-Түрік Манас университетінің профессор-ассистенті, Қырғызстан Республикасы, Бішкек қ., 720001, e-mail: mahmut.vural@manas.edu.kg, <https://orcid.org/0000-0001-8946-2540>

Мишулина Ольга Владимировна, экономика ғылымдарының докторы, профессор, Экономика кафедрасы, «Челябі мемлекеттік университеті» федералдық мемлекеттік бюджеттік жоғары оқу орнының Қостанай филиалы, Қостанай қ., 110000, Қазақстан Республикасы, e-mail: olga_mishulina@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1953-8842>

Молдажанов Марат Бетимбаевич, 6D050600-Экономика мамандығы бойынша философия докторы (PhD) Ақпараттық технологиялар және экономика факультеті, Alikhan Bokeikhan University, Семей қ., 071400, Қазақстан Республикасы, e-mail: Mmarat84@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0872-5797>

Мурзашева Жанна Владимировна, 580100 «Экономика» мамандығы бойынша PhD докторанты, Халықаралық инновациялық технологиялар университеті (ХИТУ), Бішкек қ., 720000, Қырғызстан Республикасы, e-mail: janna2807@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0008-2584-9314>

Мусина Алма Жумагельдыевна, «Қаржы және есеп» кафедрасының меңгерушісі, экономика ғылымдарының кандидаты, PhD, қауымд. профессор,

Торайғыров университеті, Павлодар қ., 140008, Қазақстан Республикасы, e-mail: Alma1404@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3893-316X>

Нұрғалиева Гүлнар Қазыбекқызы, Экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, Жоғары экономика және бизнес мектебі, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., 050040, Қазақстан Республикасы, e-mail: gnk69897@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-5391-0297>

Рахметова Айбота Муратовна, экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, «Экономикалық теория және Жергілікті мемлекеттік басқару» кафедрасы, Экономика, басқару және кәсіпкерлік факультеті, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қарағанды қ., 100000, Қазақстан Республикасы, e-mail: aibota@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8741-0373>

Сабыржан Али, экономика ғылымдарының докторы, профессор, Басқару институты, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Астана қ., 010000, Қазақстан Республикасы, e-mail: alisher-aliev-79@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8910-4572>

Сансызбай Еркежан Сансызбайқызы, Alikhan Bokeikhan University 8D04105 «Экономика» білім беру бағдарламасының докторанты, Семей қ., 071400, Қазақстан Республикасы, e-mail: e.s.1512@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2310-4999>

Сапарбаева Сәуле, Экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, Экономика Факультеті, Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана қ., 010008, Қазақстан Республикасы, e-mail: saparbayeva_ss@enu.kz, <https://orcid.org/0000-0003-1686-5052>

Сатпаева Зайра Тулегеновна, PhD, қауымд. профессор, Экономика институты, Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігінің Ғылым комитеті, Алматы қ., 050000, Қазақстан Республикасы, e-mail: szt_kz@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1644-3709>

Саттыбаева Динара Махамбетқызы, PhD, доцент, Қазтұтынуодағы Қарағанды университеті, Қарағанды қ., 100024, Қазақстан Республикасы, e-mail: dinara_sattybayeva@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2815-0011>

Сатыбалдиева Динара Оразовна, PhD, қауымд. профессор, М. Тынышбаев атындағы көлік инженериясы және логистика мектебі басшысының орынбасары, Логистика кафедрасы, Сәтбаев университеті, Алматы қ., 050013, Қазақстан Республикасы, e-mail: d.satybaldiyeva@satbayev.university, <https://orcid.org/0000-0001-6494-0681>

Серік Мадина Алмасқызы, «Маркетинг» мамандығы бойынша докторант, Менеджмент мектебі, Алматы менеджмент университеті, Алматы қ., 050060, Қазақстан Республикасы, e-mail: m.serik@turana-edu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-8951-0001>

Смыкова Мадина Раисовна, Экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, Менеджмент мектебі, Алматы менеджмент университеті, Алматы қ., 050060, Қазақстан Республикасы, e-mail: mrmaisovna@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2373-4165>

Сүйеубаева Салтанат Нурболсыновна, Экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, Бизнес мектебі, Д. Серікбаев атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті, Өскемен қ., 070000, Қазақстан Республикасы, e-mail: ssuieubaeva@edu.ektu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-0290-6290>

Сулайманкулов Максатбек, Батырәлі Сыдықов атындағы Қырғыз-Өзбек халықаралық университеті, Ош қ., 723000, Қырғыз Республикасы, e-mail: sulaimankulovmaksatbek7@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-7303-4282>

Султан Динара, PhD, қауымд. профессор, Нархоз университеті, Экономика және менеджмент мектебі, Алматы қ., 050035, Қазақстан Республикасы, e-mail: dinara.sultan@narxoz.kz, <https://orcid.org/0009-0001-5078-9084>

Сұлтанова Меруерт Жұмагелдіқызы, докторант, «Қаржы» кафедрасы, Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана қ., 010000, Қазақстан Республикасы, e-mail: k.meruyert87@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-1455-7501>

Сюй Ян, Executive MBA бағдарламасының магистранты, «Менеджмент және математикалық экономика» кафедрасы, Сәтбаев университеті, Алматы қ., 050013, Қазақстан Республикасы, e-mail: 2804335224@qq.com, <https://orcid.org/0009-0003-5419-1631>

Темиргалинова Айгерим Каиргельдиновна, докторант, Торайғыров университеті, Павлодар қ., 140008, Қазақстан Республикасы, e-mail: Temirgalinovaa@tou.edu.kz, <https://orcid.org/0009-0001-7425-1094>

Титков Алексей Анатольевич, экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, Торайғыров университеті, Павлодар қ., 140008, Қазақстан Республикасы, e-mail: alexey-pvl@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9126-2337>

Тормосов Руслан Юрьевич, экономика ғылымдарының докторы, профессор, Astana IT University, Астана қ., 010000, Қазақстан Республикасы, e-mail: ruslan.tormosov@astanait.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-0374-0827>

Туребекова Бажан, PhD, King's College London, шақырылған зерттеуші (Ұлыбритания Лондон), экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор м.а., әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., 050040, Қазақстан Республикасы, e-mail: k241232@kcl.ac.uk, <https://orcid.org/0000-0003-0946-9211>

Тұрмаханбетова Шәкен Шолпанқұлқызы, Экономика ғылымдарының кандидаты, Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия Ұлттық университеті, Астана қ.,

010000, Қазақстан Республикасы, e-mail: shaken.tur@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4657-1696>

Уажанов Маргулан Уалханович, PhD, доцент, «Қоғамдық денсаулық және менеджмент» кафедрасы, Астана медицина университеті, Астана қ., 010000, Қазақстан Республикасы, e-mail: margulan77@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7075-3716>

Хамзина Аягөз Сақтағанқызы, докторант, Astana IT University, Астана қ., 010000, Қазақстан Республикасы, e-mail: a.khamzina@astana.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0001-7793-239X>

Хасенова Кенжегул Калмуратовна, экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, Экономика және туризм жоғары мектебі, Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана қ., 00010, Қазақстан Республикасы, e-mail: kenzhegulhasenova@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4787-2028>

Хасенова Светлана Максutowна, Экономика ғылымдарының магистрі, аға оқытушы, Экономика кафедрасы, Экономика және құқық факультеті, Торайғыров университеті, Павлодар қ., 140008, Қазақстан Республикасы, e-mail: Sveta_hasenova.7@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8738-7794>

Шеримова Нуржанат Мухтаровна, PhD, қауымд. профессор, Торайғыров университеті, Павлодар қ., 140008, Қазақстан Республикасы, e-mail: cherri2026@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4482-8531>

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Абдикаримова Алия Толеутаевна, кандидат экономических наук., ассоц. профессор, Карагандинский университет Казпотребсоюза, г. Караганда, 100024, Республика Казахстан, e-mail: aliyata@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5440-9803>

Абдраманова Гульжамал Жусиповна, ст. Преподаватель, Центрально-Азиатский инновационный университет, г. Шымкент, 160000, Республика Казахстан, e-mail: a.gulzhamal17@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-3540-9195>

Абеуова Сая Турсыновна, кандидат экономических наук, ассоц. профессор, Карагандинский университет Казпотребсоюза, г. Караганда, 100024, Республика Казахстан, e-mail: sayaabeuova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3384-2998>

Абуталипов Мурат Мухтарович, PhD, Кафедра Менеджмент и математическая экономика, Сатпаев университет, г. Алматы, 050013, Республика Казахстан, e-mail: m.abutalipov@satbayev.university, <https://orcid.org/0000-0002-2089-0026>

Акижанова Айгерим Муратовна, PhD кандидат по специальности Экономика, Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева, г. Астана, 010000, Республика Казахстан, e-mail: agerim.akizhan@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2052-339X>

Алимжанова Лаура Муратбековна, кандидат технических наук, и.о. профессора кафедры, «Бизнес-технологии», Казахский Национальный Университет имени аль-Фараби, г. Алматы, 050040, Республика Казахстан, e-mail: lauralim01@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8172-0493>

Алимханова Алтын Куанышовна, докторант по специальности «Экономика», Институт управления, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, г. Астана, 010000, Республика Казахстан, e-mail: Alimhanova_A@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0000-9720-1842>

Амержанова Динара Амержановна, PhD, ассоц. профессор кафедры «Финансы и учет», Торайғыров университет, г. Павлодар, 140008, Республика Казахстан, e-mail: dididara@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4357-0287>

Амирова Гульнур Каргабековна, PhD, доцент, кафедра «Общественное здоровье и менеджмент», Медицинский университет Астана, г. Астана, 010000, Республика Казахстан, e-mail: gulnur8383@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0001-7858-497X>

Андабаева Гульмира Кенжегалиевна, кандидат экономических наук, профессор, Высшая школа экономики и бизнеса, al- Farabi University, г. Алматы, Республика Казакстан, 050040, e-mail: gulmira.andabayeva@kaznu.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-7458-8711>

Аркенова Жадыра Рамазановна, PhD, доцент, Кафедра «Экономическая теория и государственное местное управление», Факультет экономики, управления и предпринимательства, Карагандинский университет Казпотребсоюза, г. Караганда, 100000, Республика Казахстан, e-mail: arkenova1975@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3523-5489>

Асыл-Кеней Сымбат Жанатқызы, PhD докторант факультета Высшей школы экономики и бизнеса, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, 050040, Республика Казахстан, e-mail: symbatassylkeney@gmail.com, assyl_keney_symbat@live.kaznu.kz, <https://orcid.org/0009-0006-3508-914X>

Атенова Алия Мырзабековна, кандидат экономических наук, ст. преподаватель, кафедра «Менеджмент и маркетинг», Южно-Казахстанский исследовательский университет имени М. Ауэзова, г. Шымкент, 160000, Республика Казахстан, e-mail: Super.nurilya2017@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5660-9021>

Баранова Наталья Аркадьевна, кандидат экономических наук, профессор, кафедра экономики, Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет», г. Костанай, 110000, Республика Казахстан, e-mail: natalivalentina@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0610-7565>

Баяшова Айгерим Сагындыковна, докторант образовательной программы «Государственное управление», Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, г. Астана, 010000, Республика Казахстан, e-mail: a.bayashova@apa.kz, <https://orcid.org/0009-0007-0633-5281>

Бекмурат Жанибек Бакытжанулы, докторант по специальности «Инновационный менеджмент», Высшая школа экономики и бизнеса, Казахский Национальный университет им. аль-Фараби, г. Алматы, 050000, Республика Казахстан, e-mail: zhanibek89@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-7530-3262>

Бикмурзин Раиль Габитович, магистр экономических наук, Колледж Алматинского университета энергетики и связи, г. Алматы, 050013, Республика Казахстан, e-mail: raillb46@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-3524-3135>

Болсынбекова Гульнара Абылхаковна, доктор философии (PhD) по специальности 6D010300- Педагогика и психология, ст. преподаватель кафедры Бизнес и управления, Alikhan Bokeikhan University, г. Семей, 071400,

Республика Казахстан, e-mail: bolsynbekovag@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8925-3041>

Бугубаева Роза Олжабаевна, кандидат экономических наук, профессор, Факультет экономики, управления и предпринимательства, Карагандинский университет Казпотребсоюза, г. Караганда, 100009/M01G1P5, Республика Казахстан, e-mail: roza.bugubayeva@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3648-8365>

Булакбай Жанат Муканбетжанкызы, кандидат экономических наук, доцент, кафедра «Финансы» Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева, г. Астана, 010000, Республика Казахстан, e-mail: zhanatbulakbay@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3742-6756>

Гимранова Галия Ильясовна, кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Карагандинский университет Казпотребсоюза, г. Караганда, 100024, Республика Казахстан, e-mail: sayaabeuova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2378-9713>

Горелова Наталья Сергеевна, кандидат экономических наук, профессор, кафедра экономики, Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет», г. Костанай, 110000, Республика Казахстан, e-mail: nata29291980@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7179-3456>

Давиденко Людмила Михайловна, кандидат экономических наук, PhD, ассоц. профессор (доцент), профессор кафедры «Экономика», Торайгыров университет, Факультет экономики и права, г. Павлодар, 140008, Республика Казахстан, e-mail: davidenko.l@teachers.tou.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-7541-8677>

Джолдасов Айдос Абдисалимович, магистр экономических наук, Сатпаев университет, г. Алматы, 050013, Республика Казахстан, e-mail: a.joldassov@satbayev.university, <https://orcid.org/0000-0002-4740-2352>

Досымжанов Ержан Асылханович, докторант, Торайгыров университет, г. Павлодар, 140008, Республика Казахстан, e-mail: [ydossymzhanov@gmail.com](mailto:ydosymzhanov@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0006-6110-9597>

Дугалова Гульнар Нажмиденовна, доктор экономических наук, профессор, Казахский университет технологии и бизнеса, г. Астана, 010000, Республика Казахстан, e-mail: gdugalova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6574-2281>

Елдосова Айгерим Кайратовна, докторант по специальности «Государственное и местное управление», Факультет экономики, управления и предпринимательства, Карагандинский университет Казпотребсоюза, г. Караганда, 100009/M01G1P5, Республика Казахстан, e-mail: Aigerim.yeldossova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0811-745X>

Ертай Хуанбек, Докторант образовательной программы «Государственное местное управление», Факультет экономики, управления и предпринимательства, Карагандинский университет Казпотребсоюза, г. Караганда, 100000, Республика Казахстан, e-mail: khuanbek@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-3905-457X>

Есдаулетов Азамат Айтмуханбетович, докторант кафедры «Менеджмента», Экономический факультет, Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, г. Астана, 010008, Республика Казахстан, e-mail: yesdauletov_aa@enu.kz, <https://orcid.org/0009-0009-9095-1160>

Есимова Динара Даутовна, кандидат педагогических наук, ассоциированный профессор (доцент), Исполняющий обязанности профессора кафедры «Туризм», Высшая школа экономики и туризма, Евразийский Национальный университет имени Л. Н. Гумилева, Республика Казахстан, г. Астана, 010000, e-mail: esimova1973@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3824-875X>

Есмагзам Валентина, магистр экономических наук, старший преподаватель, кафедра «Экономика», Факультет экономики и права, Торайгыров университет, г. Павлодар, 140008, Республика Казахстан, e-mail: esmagzam76@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7851-5771>

Есмагулова Нургуль Дюсеновна, кандидат экономических наук, профессор, Казахский национальный университет спорта, г. Астана, 010008, Республика Казахстан, e-mail: nur7725@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8513-2843>

Жанаткызы Жәния, PhD, факультет Высшей школы экономики и бизнеса, Казахский национальный университет имени Аль-Фараби, г. Алматы, 050040, Республика Казахстан, e-mail: zhanatkyzy_zhaniya@live.kaznu.kz, <https://orcid.org/0009-0004-3223-0617>

Жансеитова Камилла Бакытжановна, магистрант 2 курса, ОП «7М04101-Менеджмент», Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева, г. Астана, 010000, Республика Казахстан, e-mail: kamillazhans12@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-7053-7511>

Жусупов Рысбек Сабыртаевич, доктор PhD, ассоц. профессор, кафедра «Финансы и учет», Атырауский университет имени Х. Досмухамедова, г. Атырау, 060011, Республика Казахстан, e-mail: rysbeke_15031986@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8789-4064>

Инь Жэньюэ, докторант, Высшая школа экономики и бизнеса, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, 050040, Республика Казахстан, e-mail: in_zhenyue@live.kaznu.kz, 3640327910@qq.com, <https://orcid.org/0009-0003-4085-2494>

Исабеков Бауржан Нарзуллаевич, доктор экономических наук, профессор, Кафедра «Менеджмент и математическая экономика», Казахский национальный технический исследовательский университет имени К. И. Сатбаева, Институт управления проектами имени Е. Туркебаева, г. Алматы, 050000, Республика Казахстан, e-mail: baurjani@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9745-3756>

Исмаилова Рымкуль Аманжоловна, доктор экономических наук, профессор, Astana IT University, г. Астана, Республика Казахстан, 010000, e-mail: rymkul.kz@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8934-5181>

Йорданова Дезислава, доктор экономических наук, профессор, Факультет Стратегии и менеджмента, Софийский университет имени Святого Климента Охридского, г. София, 1504, Болгария, e-mail: d_yordanova@abv.bg, <https://orcid.org/0000-0003-4042-2681>

Кадыров Берик Кайыпканович, доктор философии (PhD) Экономики и бизнеса по специальности 6D050600, старший преподаватель кафедры бизнеса и управления, Alikhan Bokeikhan University, г. Семей, 071400, Республика Казахстан, e-mail: bekadoc@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6629-8581>

Кадырова Маргарита Булегеновна, кандидат экономических наук, профессор, Институт управления, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, г. Астана, 010000, Республика Казахстан, e-mail: margarita.kadyrova@apa.kz, <https://orcid.org/0000-0002-8556-6884>

Кенжетасева Гульбарам Кашаубаевна, магистр экономических наук, ст. преподаватель, кафедра «Экономика», Факультет экономики и права, Торайгыров университет, г. Павлодар, 140008, Республика Казахстан, e-mail: qulmira74@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6306-527X>

Кодашева Гаухар Смагиловна, PhD, и.о. доцента, кафедра «Финансы», Евразийский Национальный университет имени Л. Н. Гумилева, г. Астана, 010000, Республика Казахстан, e-mail: kodasheva_gs@enu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-1734-418X>

Култан Ярослав, доктор философии, профессор, Факультет экономической информатики, Экономический университет в Братиславе, г. Братислава, 85235, Словацкая Республика, e-mail: jkultan@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6068-9784>

Курманбаева Сауле Танирбергеновна, магистр экономики, ст. преподаватель, кафедра «Бизнес и управление», Факультет информационных технологий и экономики, Alikhan Bokeikhan University, г. Семей, 071400, Республика Казахстан, e-mail: kurmanbaeva1968@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6429-5907>

Куртулуш Тунцер, PhD, Факультет туризма, Кафедра туризма и менеджмента, Университета Кастамону, г. Кастамону, 37150, Республика Турция, e-mail: nurhayat.tuncer@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5367-5509>

Кусаинова Алия Бейсенбековна, докторант 1 курса специальности 8D04105 Экономика, Факультет информационных технологий и экономики, Alikhan Bokeikhan University, г. Семей, 071400, Республика Казахстан, e-mail: 80_aliya@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-3745-341X>

Кутай Октай, PhD, профессор Университета Кастамону, Факультет туризма, Кафедра туризма и менеджмента, г. Кастамону, 37150, Республика Турция, e-mail: koktay@kastamonu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-0552-0913>

Ма Руй, магистрант программы Executive MBA, Кафедра Менеджмент и математическая экономика, Сатпаев университет, г. Алматы, 050013, Республика Казахстан, e-mail: 2434462662@qq.com, <https://orcid.org/0009-0009-4585-7271>

Маерхаба Дина, Магистр экономики и бизнеса, ст. менеджер, Департамент корпоративного управления, АО «Altyn Bank» (ДБ China CITIC Bank Corporation Limited), г. Алматы, 050008, Республика Казахстан, e-mail: Dinamarhaba@outlook.com, <https://orcid.org/0009-0009-7266-490X>

Мажитова Айгуль Еркековна, магистр экономических наук, ст. преподаватель, кафедра «Экономика», Факультет экономики и права, Торайгыров университет, г. Павлодар, 140008, Республика Казахстан, e-mail: m.alinur@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9111-7997>

Махмуд Вурал, доктор PhD, ассистент-профессор Кыргызско-турецкого университета Манаса, г. Бишкек, 720001, Кыргызская Республика, e-mail: mahmut.vural@manas.edu.kg, <https://orcid.org/0000-0001-8946-2540>

Мишулина Ольга Владимировна, доктор экономических наук, профессор, кафедра Экономики, Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет», г. Костанай, 110000, Республика Казахстан, e-mail: olga_mishulina@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1953-8842>

Молдажанов Марат Бетимбаевич, доктор философии (PhD) по специальности 6D050600-Экономика, Факультет информационных технологий и экономики, Alikhan Bokeikhan University, г. Семей, 071400, Республика Казахстан, e-mail: Mmarat84@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0872-5797>

Мурзашева Жанна Владимировна, Докторант PhD по направлению 580100 «Экономика», Международный университет инновационных технологий (МУИТ), г. Бишкек, 720000, Кыргызская Республика, e-mail: janna2807@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0008-2584-9314>

Мусина Алма Жумагельдыевна, Заведующая кафедрой «Финансы и учет», кандидат экономических наук, ассоц. профессор, Торайгыров университет, г. Павлодар, 140008, Республика Казахстан, e-mail: Alma1404@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3893-316X>

Нургалиева Гульнар Казыбековна, кандидат экономических наук, профессор, Высшая школа экономики и бизнеса, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, 050040, Республика Казахстан, e-mail: gnk69897@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-5391-0297>

Рахметова Айбота Муратовна, Кандидат экономических наук., профессор, Кафедра «Экономическая теория и государственное местное управление», Факультет экономики, управления и предпринимательства, Карагандинский университет Казпотребсоюза, г. Караганда, 100000, Республика Казахстан, e-mail: aibota@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8741-0373>

Сабыржан Али, доктор экономических наук, профессор, Институт управления, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, г. Астана, 010000, Республика Казахстан, e-mail: alisher-aliev-79@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8910-4572>

Сансызбай Еркежан Сансызбайқызы, докторант образовательной программы 8D04105 «Экономика», Alikhan Bokeikhan University, г. Семей, 071400, Республика Казахстан, e-mail: e.s.1512@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2310-4999>

Сапарбаева Сауле, кандидат экономических наук, ассоц. профессор, Факультет Экономический, Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилёва, г. Астана, 010008, Республика Казахстан, e-mail: saparbayeva_ss@enu.kz, <https://orcid.org/0000-0003-1686-5052>

Сатпаева Зайра Тулегеновна, PhD, ассоц. профессор, Институт экономики, Комитет науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан, г. Алматы, 050000, Республика Казахстан, e-mail: szt_kz@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1644-3709>

Саттыбаева Динара Махамбетовна, PhD, доцент, Карагандинский университет Казпотребсоюза, г. Караганда, 100024, Республика Казахстан, e-mail: dinara_sattybayeva@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2815-0011>

Сатыбалдиева Динара Оразовна, PhD, ассоц. профессор, заместитель руководителя Школы транспортной инженерии и логистики имени М.Тынышпаева, кафедра «Логистика», Сатпаев университет, г. Алматы, 050013, Республика Казахстан, e-mail: d.satybaldiyeva@satbayev.university, <https://orcid.org/0000-0001-6494-0681>

Серік Мадина Алмасқызы, докторант по специальности «Маркетинг», Школа Менеджмента, Алматы Менеджмент университет, г. Алматы, 050060, Республика Казахстан, e-mail: m.serik@turana-edu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-8951-0001>

Смыкова Мадина Раисовна, кандидат экономических наук, профессор, Школа Менеджмента, Алматы Менеджмент университет, г. Алматы, 050060, Республика Казахстан, e-mail: mrailsovna@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2373-4165>

Суйеубаева Салтанат Нурболсыновна, кандидат экономических наук, профессор, Бизнес-школа, Восточно-Казахстанский технический университет имени Д. Серикбаева, г. Усть-Каменогорск, 070000, Республика Казахстан, e-mail: ssuieubaeva@edu.ektu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-0290-6290>

Сулайманкулов Максатбек, Кыргызско-Узбекский международный университет имени Батыралы Сыдыкова, г. Ош, 723000, Кыргызская Республика, e-mail: sulaimankulovmaksatbek7@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-7303-4282>

Султан Динара, PhD, ассоц. профессор, Университет Narxoz, Школа экономики и менеджмента, г. Алматы, 050035, Республика Казахстан, e-mail: dinara.sultan@narxoz.kz, <https://orcid.org/0009-0001-5078-9084>

Султанова Меруерт Жумагельдиевна, докторант, кафедра «Финансы», Евразийский Национальный университет имени Л. Н. Гумилева, 010000, Республика Казахстан, г. Астана, e-mail: k.meruyert87@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-1455-7501>

Сюй Янь, магистрант программы Executive MBA, Кафедра Менеджмент и математическая экономика, Сатпаев университет, г. Алматы, 050013, Республика Казахстан, e-mail: 2804335224@qq.com, <https://orcid.org/0009-0003-5419-1631>

Темиргалинова Айгерим Каиргельдиновна, докторант, Торайғыров университет, г. Павлодар, 140008, Республика Казахстан, e-mail: Temirgalinovaa@tou.edu.kz, <https://orcid.org/0009-0001-7425-1094>

Титков Алексей Анатольевич, кандидат экономических наук, профессор, Торайғыров университет, г. Павлодар, 140008, Республика Казахстан, e-mail: alexey-pvl@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9126-2337>

Тормосов Руслан Юрьевич, доктор экономических наук, профессор, Astana IT University, г. Астана, 010000, Республика Казахстан, e-mail: ruslan.tormosov@astanait.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-0374-0827>

Туребекова Бажан, PhD, King's College London, стажер-исследователь (Великобритания Лондон,), Кандидат экономических наук, и.о. ассоц. профессор, Казахский национальный университет имени аль-Фараби,

г. Алматы, Казахстан, 050040, Республика Казахстан, e-mail: k241232@kcl.ac.uk, <https://orcid.org/0000-0003-0946-9211>

Турмаханбетова Шакен Шолпанкуловна, Кандидат экономических наук, Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева, г. Астана, 010000, Республика Казахстан, e-mail: shaken.tur@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4657-1696>

Уажанов Маргулан Уалханович, PhD, доцент, кафедра «Общественное здоровье и менеджмент», Медицинский университет Астана, г. Астана, 010000, Республика Казахстан, e-mail: margulan77@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7075-3716>

Хамзина Аягыз Сактаганкызы, докторант, Astana IT University, г. Астана, 010000, Республика Казахстан, e-mail: a.khamzina@astana.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0001-7793-239X>

Хасенова Кенжегул Калмуратовна, кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Высшая школа экономики и туризма, Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева, Астана, 00010, Республика Казахстан, e-mail: kenzhegulhasenovaa@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4787-2028>

Хасенова Светлана Максutowна, магистр экономических наук, старший преподаватель, кафедра Экономика, Факультет экономики и права, Торайғыров университет, г. Павлодар, 140008, Республика Казахстан, e-mail: Sveta_hasenova.7@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8738-7794>

Шеримова Нуржанат Мухтаровна, PhD, ассоц. профессор, Торайғыров университет, г. Павлодар, 140008, Республика Казахстан, e-mail: cherri2026@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4482-8531>

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Abdikarimova Aliya Toleutaevna, Candidate of Economics, Associate Professor, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, Karaganda, 100024, Republic of Kazakhstan, e-mail: aliyata@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5440-9803>

Abdramanova Gulzhamal Zhusipovna, Senior lecturer, Central Asian Innovation University, Shymkent, 160000, Republic of Kazakhstan, e-mail: a.gulzhamal17@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-3540-9195>

Abeuova Saya Tursynovna, Candidate of Economics, Assoc.Professor, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, Karaganda, 100024, Republic of Kazakhstan, e-mail: sayaabeuova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3384-2998>

Abutalipov Murat Mukhtarovich, PhD, Department of Management and Mathematical Economics, Satbayev University, Almaty, 050013, Republic of Kazakhstan, e-mail: m.abutalipov@satbayev.university, <https://orcid.org/0000-0002-2089-0026>

Akizhanova Aigerim Muratovna, PhD Candidate of Economics, L. N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, 010000, Republic of Kazakhstan, e-mail: aigerim.akizhan@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2052-339X>

Alimhanova Altyn Kuanyshovna, PhD student in Economics, Institute of Management, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, 010000, Republic of Kazakhstan, e-mail: Alimhanova_A@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0000-9720-1842>

Alimzhanova Laura Muratbekovna, PhD in Engineering, Acting Professor of the Department «Business-technologies», Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, 050040, Republic of Kazakhstan, e-mail: lauralim01@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8172-0493>

Amerzhanova Dinara Amerzhanovna, PhD in Finance, associate Professor of the Department «Finance and Accounting», Toraighyrov University, Pavlodar, 140008, Republic of Kazakhstan, e-mail: dididara@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4357-0287>

Amirova Gulnur, PhD, Associate Professor, Department of «Public Health and Management», Astana Medical University, Astana, 010000, Republic of Kazakhstan, e-mail: gulnur8383@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0001-7858-497X>

Andabayeva Gulmira, Candidate of Economic Sciences, Professor, Higher School of Economics and Business, Farabi University, Almaty, 050040, Republic of Kazakhstan e-mail: gulmira.andabayeva@kaznu.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-7458-8711>

Arkenova Zhadyra Ramazanovna, PhD, Associate Professor, Department of Economic Theory and State local government, Faculty of Economics, Management and Entrepreneurship, Karaganda Kazpotrebsoyuz University, Karaganda, 100000, Republic of Kazakhstan, e-mail: arkenova1975@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3523-5489>

Assyl-Keney Symbat Zhanatkyzy, PhD student, Faculty of Higher School of Economics and Business, Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, 050040, Republic of Kazakhstan, e-mail: symbatassylkeney@gmail.com, assyl_keney_symbat@live.kaznu.kz, <https://orcid.org/0009-0006-3508-914X>

Atenova Aliya M., PhD in Economics, Senior Lecturer in the Department of Management and Marketing South Kazakhstan University named after M. Auezov, Shymkent, 160000, Republic of Kazakhstan, e-mail: Super.nurilya2017@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5660-9021>

Baranova Natalya Arkadyevna, Candidate of Economic Sciences, Professor, Department of Economics, Kostanay branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Chelyabinsk State University», Kostanay, 110000, Republic of Kazakhstan, e-mail: natalivalentina@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0610-7565>

Bayashova Aigerim Sagyndykovna, Doctoral student of the educational program «Public Administration» Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, 010000, Republic of Kazakhstan, e-mail: a.bayashova@apa.kz, <https://orcid.org/0009-0007-0633-5281>

Bekmurat Zhanibek Bakhytzhanuly, doctoral student in Innovation Management, Higher School of Economics and Business, Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, 050000, Republic of Kazakhstan, e-mail: zhanibek89@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-7530-3262>

Bikmurzin Rail Gabitovich, master of Economic sciences, Almaty University of Power Engineering and Telecommunications Colledge, Almaty, 050013, Republic of Kazakhstan, e-mail: raillb46@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-3524-3135>

Bolsynbekova Gulnara Abylkhakovna, Doctor of Philosophy (PhD) in educational program 6D010300-Pedagogy and Psychology senior lecturer of the Department "Business and management", Alikhan Bokeikhan University, Semey, 071400, Republic of Kazakhstan, e-mail: bolsynbekovag@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8925-3041>

Bugubaeva Rosa Olzhabaevna, Candidate of Economic Sciences, Professor, Faculty of Economics, Management and Entrepreneurship, Karaganda Kazpotrebsoyuz University, Karaganda, 100009/M01G1P5, Republic of Kazakhstan, e-mail: roza.bugubayeva@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3648-8365>

Bulakbay Zhanat Mukhanbetzhankyzy, Candidate of economic Sciences, Associated professor of the Finance Department, L. N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, 010000, Republic of Kazakhstan, e-mail: zhanatbulakbay@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3742-6756>

Davidenko Lyudmila Mikhailovna, Candidate of Economic Sciences, PhD, Associate Professor, Professor of the Department of Economics, Faculty of Economics and Law, Toraighyrov University, Pavlodar, 140008, Republic of Kazakhstan, e-mail: davidenko.l@teachers.tou.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-7541-8677>

Dossymzhanov Yerzhan Assylkhanovich, PhD doctoral student, Toraighyrov University, Pavlodar, 140008, Republic of Kazakhstan, e-mail: ydossymzhanov@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-6110-9597>

Dugalova Gulnar Nazhmidenovna, Doctor of Economic Sciences, Professor, Kazakh University of Technology and Business, Astana, 010000, Republic of Kazakhstan, e-mail: gdugalova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6574-2281>

Esmagzam Valentina, Master of Economic teacher, Lecturer of the Department of Economics, Faculty of Economics and Law, Toraighyrov University, Pavlodar, 140008, Republic of Kazakhstan, e-mail: esmagzam76@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7851-5771>

Gimranova Galiya Ilyasovna, Candidate of Economics, Associate Professor, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, Karaganda, 100024, Republic of Kazakhstan, e-mail: sayaabeuova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2378-9713>

Gorelova Natalya Sergeevna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economics, Kostanay branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Chelyabinsk State University», Kostanay, 110000, Republic of Kazakhstan, e-mail: nata29291980@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7179-3456>

Isabekov Baurzhan Narzullaevich, Doctor of Economics, professor, Department of Management and Mathematical Economics, Baurzhan Narzullaevich Isabekov, K. I. Satbayev Kazakh National Research Technical University, Institute of Project Management named after. E. Turkebaev, Republic of Kazakhstan, Almaty, 050000, e-mail: baurljani@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9745-3756>

Ismailova Rymkul Amanzholovna, Doctor of Economics, Professor, Astana IT University, Astana, Republic of Kazakhstan, 010000, e-mail: rymkul.kz@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8934-5181>

Joldassov Aidos Abdisalimovich, Master of Science in Economics (MSc in Economics), Satbayev University, Almaty, 050013, Republic of Kazakhstan, e-mail: a.joldassov@satbayev.university, <https://orcid.org/0000-0002-4740-2352>

Kadyrov Berik Kaipkanovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics and Business, specialty 6D050600, Senior Lecturer at the Department of Business and Management Alikhan Bukeikhan University, Semey, 071400, Republic of Kazakhstan, e-mail: bekadoc@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6629-8581>

Kadyrova Margarita, PhD in Economics, Professor, Institute of Management, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, 010000, Republic of Kazakhstan, e-mail: margarita.kadyrova@apa.kz, <https://orcid.org/0000-0002-8556-6884>

Kenzhetaeva Gulbaram Kashaubaevna, Master of Economic teacher, Lecturer of the Department of Economics, Faculty of Economics and Law, Toraighyrov University, Pavlodar, 140008, Republic of Kazakhstan, e-mail: qulmira74@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6306-527X>

Khamzina Ayagoz, doctoral student, Astana IT University, Astana, 010000, Republic of Kazakhstan, e-mail: a.khamzina@astana.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0001-7793-239X>

Khasenova Svetlana Maksutovna, Master of Economic teacher, Lecturer of the Department of Economics, Faculty of Economics and Law, Toraighyrov University, Pavlodar, 140008, Republic of Kazakhstan, e-mail: Sveta_hasenova.7@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8738-7794>

Khasanova Kenzhegul Kalmuratovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Higher School of Economics and Tourism, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, 00010, Republic of Kazakhstan, e-mail: kenzhegulhasanova@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4787-2028>

Kodasheva Gaukhar S., PhD, Acting Associate Professor of the Finance Department of the Gumilyov Eurasian National University, 010000, Astana, Republic of Kazakhstan, e-mail: kodasheva_gs@enu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-1734-418X>

Kultan Jaroslav, PhD, professor, Faculty Economics Informatic, University of Economics in Bratislava, Bratislava, 85235, Slovak Republic, e-mail: jkultan@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6068-9784>

Kurmanbayeva Saule Tanirbergenovna, Senior Lecturer at the Department of Business and Management, Faculty of Information Technologies and Economics, Alikhan Bukeikhan University, Semey, 071400, Republic of Kazakhstan, e-mail: kurmanbaeva1968@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6429-5907>

Kurtuluş Tuncer, PhD Candidate, Kastamonu University, Department of Tourism Management, Republic of Türkiye, Kastamonu, 37150, e-mail: nurhayat.tuncer@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5367-5509>

Kussainova Aliya Beisenbekovna, 1 course of doctoral students of the specialty 8D04105 Economics, Faculty of Information Technologies and Economics, Alikhan Bokeikhan University, Semey, 071400, Republic of Kazakhstan, e-mail: 80_aliya@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-3745-341X>

Kutay Oktay, Prof. Dr., Kastamonu University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Republic of Türkiye, Kastamonu, 37150, e-mail: koktay@kastamonu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-0552-0913>

Ma Rui, Master's Student of Executive MBA, Department of Management and Mathematical Economics, Satbayev University, Almaty, 050013, Republic of Kazakhstan, e-mail: 2434462662@qq.com, <https://orcid.org/0009-0009-4585-7271>

Maerhaba Dina, Master of Economics and Business, Senior Manager, Corporate Governance Department, Altyn Bank (DB China CITIC Bank Corporation Limited), Almaty, 050008, Republic of Kazakhstan, e-mail: Dinamarhaba@outlook.com, <https://orcid.org/0009-0009-7266-490X>

Mahmut Vural, Assist. Prof. Dr., Kyrgyz-Turkish Manas University, Bishkek, 720001, Kyrgyz Republic, e-mail: mahmut.vural@manas.edu.kg, <https://orcid.org/0000-0001-8946-2540>

Mazhitova Aigul Ermekovna, Master of Economic teacher, Lecturer of the Department of Economics, Faculty of Economics and Law, Toraighyrov University, Pavlodar, 140008, Republic of Kazakhstan, e-mail: m.alinur@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9111-7997>

Mishulina Olga Vladimirovna, Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Economics, Kostanay branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Chelyabinsk State University», Kostanay, 110000, Republic of Kazakhstan, e-mail: olga_mishulina@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1953-8842>

Moldazhanov Marat Betimbayevich, Philosophy Doctor in the specialty 6D050600-Economics, Faculty of Information Technologies and Economics, Alikhan Bokeikhan University, Semey, 071400, Republic of Kazakhstan, e-mail: Mmarat84@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0872-5797>

Murzasheva Zhanna Vladimirovna, doctoral students of the specialty 580100 «Economics», International University of Innovative Technologies (IUIT), Bishkek, 720000, Kyrgyz Republic, e-mail: janna2807@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0008-2584-9314>

Mussina Alma Zhumageldievna, Head of department of Finance and Accounting, Candidate of economic sciences, associate professor, Toraighyrov University, Pavlodar, 140008, Republic of Kazakhstan, e-mail: Alma1404@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3893-316X>

Nurgaliyeva Gulnar Kazybekovna, Candidate of Economic Sciences, Professor, Higher School of Economics and Business, Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, 050040, Republic of Kazakhstan, e-mail: gmk69897@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-5391-0297>

Rakhmetova Aibota Muratovna, Candidate of Economics, Professor, Department of Economic Theory and State local government, Faculty of Economics, Management and Entrepreneurship, Karaganda Kazpotrebsoyuz University, Karaganda, 100000, Republic of Kazakhstan, e-mail: aibota@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8741-0373>

Sabyrzhan Ali, doctor of economics, professor, Institute of Management, Academy of Public Administration under the president of the Republic of Kazakhstan, Astana, 010000, Republic of Kazakhstan, e-mail: alisher-aliev-79@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8910-4572>

Sansyzbay Yerkezhan Sanyzbaykyzy, PhD student of the educational program 8D04105 "Economics", Alikhan Bokeikhan University, Semey, 071400, Republic of Kazakhstan, e-mail: e.s.1512@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2310-4999>

Saparbayeva Saule, Candidate of economic sciences, associate professor, Faculty of Economics, L. N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, 010008, Republic of Kazakhstan, e-mail: saparbayeva_ss@enu.kz, <https://orcid.org/0000-0003-1686-5052>

Satpayeva Zaira Tulegenovna, PhD, Associate Professor, Institute of Economics, Committee of Science of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan, Almaty, 050000, Republic of Kazakhstan, e-mail: sz_t_kz@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1644-3709>

Sattybayeva Dinara Makhambetovna, PhD, Associate Professor, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, Karaganda, 100024, Republic of Kazakhstan, e-mail: dinara_sattybayeva@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2815-0011>

Satybaldiyeva Dinara Orazovna, PhD, Associate Professor, The deputy head of the School of transport engineering and logistics named after M. Tynyshpayev, Logistics direction, Satbayev University, Almaty, 050013, Republic of Kazakhstan, e-mail: d.satybaldiyeva@satbayev.university, <https://orcid.org/0000-0001-6494-0681>

Serik Madina, doctoral student in «Marketing», School of Management, Almaty Management University, Almaty, 050060, Republic of Kazakhstan, e-mail: m.serik@turan-edu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-8951-0001>

Sherimova Nurzhanat Mukhtarovna, Associate professor, Toraighyrov University, Pavlodar, 140008, Republic of Kazakhstan, e-mail: cherri2026@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4482-8531>

Smykova Madina, Candidate of economic sciences, professor, School of Management, Almaty Management University, Almaty, 050060, Republic of Kazakhstan, e-mail: mrainovna@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2373-4165>

Suieubayeva Saltanat Nurbolsynovna, candidate of economic sciences, professor, Business School, D. Serikbayev East Kazakhstan Technical University, Ust-Kamenogorsk, 070000, Republic of Kazakhstan, e-mail: ssuieubaeva@edu.ektu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-0290-6290>

Sulaimankulov Maksatbek, Kyrgyz-Uzbek International University named after Batyrally Sydykov, Osh, 723000, Kyrgyz Republic, e-mail: sulaimankulovmaksatbek7@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-7303-4282>

Sultan Dinara, PhD, Associate Professor, Narxoz University, School of Economics and Management, Almaty, 050035, Republic of Kazakhstan, e-mail: dinara.sultan@narxoz.kz, <https://orcid.org/0009-0001-5078-9084>

Sultanova Meruyert, PhD student of the Department of Finance, L. N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, 010000, Republic of Kazakhstan, e-mail: k.meruyert87@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-1455-7501>

Temirgalinova Aigerim Kaigeldinovna, Doctoral student, Toraighyrov University, Pavlodar, 140008, Republic of Kazakhstan, e-mail: Temirgalinovaa@tou.edu.kz, <https://orcid.org/0009-0001-7425-1094>

Titkov Alexsey, Candidate of economic sciences, professor, Toraighyrov University, Pavlodar, 140008, Republic of Kazakhstan, e-mail: alexey-pvl@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9126-2337>

Tormosov Ruslan, Doctor of Economics, Professor, Astana IT University, Astana, 010000, Republic of Kazakhstan, e-mail: ruslan.tormosov@astanait.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0002-0374-0827>

Turebekova Bazhan, PhD, King's College London, visiting/intern researcher (United Kingdom, London), Acting Associate Professor, al-Farabi Kazakh National University, Almaty, 050040, Republic of Kazakhstan, e-mail: k241232@kcl.ac.uk, <https://orcid.org/0000-0003-0946-9211>

Turmakhanbetova Shaken, Candidate of Economic Sciences, L. N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, 010000, Republic of Kazakhstan, e-mail: shaken.tur@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4657-1696>

Uazhanov Margulan, PhD, Associate Professor, Department of «Public Health and Management», Astana Medical University, Astana, 010000, Republic of Kazakhstan, e-mail: margulan77@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7075-3716>

Xu Yan, Master's Student of Executive MBA, Department of Management and Mathematical Economics, Satbayev University, Almaty, 050013, Republic of Kazakhstan, e-mail: 2804335224@qq.com, <https://orcid.org/0009-0003-5419-1631>

Yeldosova Aigerim Kairatovna, Doctoral student in «Public and Local Administration», Faculty of Economics, Management and Entrepreneurship, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, Karaganda, 100009/M01G1P5, Republic of Kazakhstan, e-mail: Aigerim.yeldossova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0811-745X>

Yertay Khuanbek, Doctoral student of the educational program «State Local Government», Faculty of Economics, Management and Entrepreneurship, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz, Karaganda, 100000, Republic of Kazakhstan, e-mail: khuanbek@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-3905-457X>

Yesdauletov Azamat Aitmukhanbetovich, doctoral student in «Management», Faculty of Economics, L. N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, 010008 Republic of Kazakhstan, e-mail: yesdauletov_aa@enu.kz, <https://orcid.org/0009-0009-9095-1160>

Yesmagulova Nurgul Dyusenovna, PhD in Economics, Professor, Kazakh National University of Sports, Astana, 010008, Republic of Kazakhstan, e-mail: nur7725@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8513-2843>

Yessimova Dinara Dautovna, Acting Professor of the Department of Tourism, Higher School of Economics and Tourism, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Republic of Kazakhstan, Astana, 010000, e-mail: esimova1973@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3824-875X>

Yin Renyue, doctoral student, Higher School of Economics and Business, Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, 050040, Republic of Kazakhstan, e-mail: in_zhenyue@live.kaznu.kz, 3640327910@qq.com, <https://orcid.org/0009-0003-4085-2494>

Yordanova Desislava, Doctor of Economics, Professor, Faculty of Strategy and Management, St. Kliment Ohridski Sofia University, Sofia, 1504, Bulgaria, e-mail: d_yordanova@abv.bg, <https://orcid.org/0000-0003-4042-2681>

Zhanatkyzy Zhaniya, PhD student, Faculty of Higher School of Economics and Business, Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, 050040, Republic of Kazakhstan, e-mail: zhanatkyzy_zhaniya@live.kaznu.kz, <https://orcid.org/0009-0004-3223-0617>

Zhanseitova Kamilla B., Second-year Master's Student of the Educational Program 7M04101 – Management, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, 010000, Republic of Kazakhstan, e-mail: kamillazhans12@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-7053-7511>

Zhussupov Rysbek, PhD, associate professor of the department "Finance and Accounting" Atyrau University named after. Kh. Dosmukhamedova. 060011, Republic of Kazakhstan, Atyrau, e-mail: rysbeck_15031986@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8789-4064>

ПРАВИЛА ДЛЯ АВТОРОВ В НАУЧНОМ ЖУРНАЛЕ «ВЕСТНИК ТОРАЙГЫРОВ УНИВЕРСИТЕТА. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СЕРИЯ»

Редакционная коллегия просит авторов руководствоваться следующими правилами при подготовке статей для опубликования в журнале.

Научные статьи, представляемые в редакцию журнала должны быть оформлены согласно базовым издательским стандартам по оформлению статей в соответствии с ГОСТ 7.5-98 «Журналы, сборники, информационные издания. Издательское оформление публикуемых материалов», пристатейных библиографических списков в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления».

* В номер допускается не более одной рукописи от одного автора либо того же автора в составе коллектива соавторов.

* Количество соавторов одной статьи не более 5.

* Степень оригинальности статьи должна составлять не менее 60 % (согласно решению редакционной коллегии).

* Направляемые статьи не должны быть ранее опубликованы, не допускается последующее опубликование в других журналах, в том числе переводы на другие языки.

* Решение о принятии рукописи к опубликованию принимается после проведения процедуры рецензирования.

* Двойное рецензирование (слепое) проводится конфиденциально, автору не сообщается имя рецензента, а рецензенту – имя автора статьи.

* Квитанция об оплате предоставляется после принятия статей к публикации. Стоимость публикации в журнале составляет 40 000 (сорок тысяч) тенге.

* докторантам НАО «Торайғыров университет» и иностранным авторам (без казахстанских соавторов) публикация в журнале бесплатно.

* Если статья отклонена антиплагиатом или рецензентом статья возвращается автору на доработку. Автор может повторно отправить статью на антиплагиат или рецензирование 1 раз. Ответственность за содержание статьи несет автор.

Редакция не занимается литературной и стилистической обработкой статьи.

Статьи, оформленные с нарушением требований, к публикации не принимаются и возвращаются авторам.

Датой поступления статьи считается дата получения редакцией ее окончательного варианта.

Статьи публикуются по мере поступления. Журнал формируется исходя из количества не более 30 статей в одном номере.

Периодичность издания журналов – 4 раза в год (ежеквартально).

Сроки подачи статьи:

- первый квартал до 10 февраля;
- второй квартал до 01 мая;
- третий квартал до 01 августа;
- четвертый квартал до 01 ноября.

Научный журнал «Вестник Торайгыров университета», «Наука и техника Казахстана» выпускается с периодичностью 4 раза в год в сетевом (электронном) формате в следующие установленные сроки выхода номеров журнала:

- первый номер выпускается до 30 марта текущего года;
- второй номер – до 30 июня;
- третий номер – до 30 сентября;
- четвертый номер – до 30 декабря.

Статью (электронную версию и квитанции об оплате) следует направлять на сайтах:

- <https://vestnik.tou.edu.kz/>
- <https://vestnik-economic.tou.edu.kz/>

Для подачи статьи на публикацию необходимо пройти регистрацию на сайте.

Автор, который внес наибольший интеллектуальный вклад в подготовку рукописи (при двух и более соавторах), является автором-корреспондентом и обозначается «*».

Авторы из разных учебных заведений указываются цифрами ^{1,2}.

Для осуществления процедуры двойного рецензирования (слепого), авторам необходимо отправлять два варианта статьи: первый – с указанием личных данных, второй – без указания личных данных. При нарушении принципа слепого рецензирования статья не рассматривается.

СТАТЬИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ОФОРМЛЕНЫ В СТРОГОМ СООТВЕТСТВИИ СО СЛЕДУЮЩИМИ ПРАВИЛАМИ:

– В журналы принимаются статьи по всем научным направлениям, в электронном варианте со всеми материалами в текстовом редакторе «Microsoft Office Word (97, 2000, 2007, 2010) для Windows» (в форматах .doc, .docx, .rtf).

– Общий объем статьи, включая аннотации, литературу, таблицы, рисунки и математические формулы должен составлять не менее 7 и не более 12 страниц печатного текста. *Поля страниц – 30 мм со всех сторон листа; Текст статьи: кегль – 14 пунктов, гарнитура – Times New Roman (для русского, английского и немецкого языков), KZ Times New Roman (для казахского языка).*

Структура научной статьи включает название, аннотация, ключевые слова, основные положения, введение, материалы и методы, результаты и обсуждение, заключение, выводы, информацию о финансировании (при наличии), список использованных источников (литературы) к каждой статье, включая романизированный (транслитерированный латинским алфавитом) вариант написания источников на кириллице (на казахском и русском языках) *см. ГОСТ 7.79–2000 (ИСО 9–95) Правила транслитерации кирилловского письма латинским алфавитом.*

Статья должна содержать:

1. МРНТИ (Межгосударственный рубрикатор научной технической информации);

2. DOI – после МРНТИ в верхнем правом углу (присваивается и заполняется редакцией журнала);

3. Инициалы (имя, отчество) Фамилия автора (-ов) – на казахском, русском и английском языках (жирным шрифтом, по центру);

Автор, который внес наибольший интеллектуальный вклад в подготовку рукописи (при двух и более соавторах), является автором-корреспондентом и обозначается «*».

Авторы из разных учебных заведений указываются цифрами ^{1,2}.

4. Аффiliation (организация (место работы (учебы)), страна, город) – на казахском, русском и английском языках. Полные данные об аффiliation авторов представляются в конце журнала; ORCID;

5. Название статьи должно отражать содержание статьи, тематику и результаты проведенного научного исследования. В название статьи необходимо вложить информативность, привлекательность и уникальность

(не более 12 слов, прописными буквами, жирным шрифтом, по центру, на трех языках: русский, казахский, английский либо немецкий);

6. Аннотация – краткая характеристика назначения, содержания, вида, формы и других особенностей статьи. Должна отражать основные и ценные, по мнению автора, этапы, объекты, их признаки и выводы проведенного исследования. Дается на казахском, русском и английском либо немецком языках (рекомендуемый объем аннотации на языке публикации – не менее 150, не более 300 слов, курсив, нежирным шрифтом, кегль – 12 пунктов, абзацный отступ слева и справа 1 см, см. образец);

7. Ключевые слова – набор слов, отражающих содержание текста в терминах объекта, научной отрасли и методов исследования (оформляются на трех языках: русский, казахский, английский либо немецкий; кегль – 12 пунктов, курсив, отступ слева-справа – 1 см.). Рекомендованное количество ключевых слов – 5-8, количество слов внутри ключевой фразы – не более 3. Задаются в порядке их значимости, т.е. самое важное ключевое слово статьи должно быть первым в списке (см. образец);

8. Основной текст статьи излагается в определенной последовательности его частей, включает в себя:

- Введение (абзац 1 см по левому краю, жирными буквами, кегль – 14 пунктов). Обоснование выбора темы; актуальность темы или проблемы. Актуальность темы определяется общим интересом к изученности данного объекта, но отсутствием исчерпывающих ответов на имеющиеся вопросы, она доказывается теоретической или практической значимостью темы.

- Материалы и методы (абзац 1 см по левому краю, жирными буквами, кегль – 14 пунктов). Должны состоять из описания материалов и хода работы, а также полного описания использованных методов.

- Результаты и обсуждение (абзац 1 см по левому краю, жирными буквами, кегль – 14 пунктов). Приводится анализ и обсуждение полученных вами результатов исследования. Приводятся выводы по полученным в ходе исследования результатам, раскрывается основная суть. И это один из самых важных разделов статьи. В нем необходимо провести анализ результатов своей работы и обсуждение соответствующих результатов в сравнении с предыдущими работами, анализами и выводами.

- Информацию о финансировании (при наличии) (абзац 1 см по левому краю, жирными буквами, кегль – 14 пунктов).

- Выводы (абзац 1 см по левому краю, жирными буквами, кегль – 14 пунктов).

Выводы – обобщение и подведение итогов работы на данном этапе; подтверждение истинности выдвигаемого утверждения, высказанного

автором, и заключение автора об изменении научного знания с учетом полученных результатов. Выводы не должны быть абстрактными, они должны быть использованы для обобщения результатов исследования в той или иной научной области, с описанием предложений или возможностей дальнейшей работы.

- Список использованных источников (жирными буквами, кегль – 14 пунктов, в центре) включает в себя:

Статья и список использованных источников должны быть оформлены в соответствии с ГОСТ 7.5-98; ГОСТ 7.1-2003 (см. образец).

Очередность источников определяется следующим образом: сначала последовательные ссылки, т.е. источники на которые вы ссылаетесь по очередности в самой статье. Затем дополнительные источники, на которых нет ссылок, т.е. источники, которые не имели место в статье, но рекомендованы вами читателям для ознакомления, как смежные работы, проводимые параллельно. Объем не менее 10, не более чем 20 наименований (ссылки и примечания в статье обозначаются сквозной нумерацией и заключаются в квадратные скобки), преимущественно за последние 10–15 лет.

В случае наличия в списке использованных источников работ на кириллице (на казахском и русском языках), необходимо представить список литературы в двух вариантах: 1) в оригинале (указываются источники на русском, казахском и английском либо немецком языках); 2) романизированный вариант написания источников на кириллице (на казахском и русском языках), то есть транслитерация латинским алфавитом. см. ГОСТ 7.79–2000 (ИСО 9–95) Правила транслитерации кирилловского письма латинским алфавитом.

Онлайн сервис Транслитерация по ГОСТу – <https://transliteration-online.ru/>

ПРАВИЛА ТРАНСЛИТЕРАЦИИ КИРИЛЛОВСКОГО ПИСЬМА ЛАТИНСКИМ АЛФАВИТОМ.

Романизированный список литературы должен выглядеть следующим образом: автор(-ы) (транслитерация либо англоязычный вариант при его наличии) → название статьи в транслитерированном варианте → [перевод названия статьи на английский язык в квадратных скобках] → название казахоязычного либо русскоязычного источника (транслитерация, либо английское название при его наличии) → выходные данные с обозначениями на английском языке.

• Иллюстрации, перечень рисунков и подрисовочные надписи к ним представляют по тексту статьи. В электронной версии рисунки и иллюстрации представляются в формате TIF или JPG с разрешением не менее 300 dpi.

• Математические формулы должны быть набраны в Microsoft Equation Editor (каждая формула – один объект).

На отдельной странице (после статьи)

В электронном варианте приводятся полные почтовые адреса, номера служебного и домашнего телефонов, e-mail (номера телефонов для связи редакции с авторами, не публикуются);

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

На казахском языке	На русском языке	На английском языке
Фамилия Имя Отчество (полностью)		
Должность, ученая степень, звание		
Организация		
Город		
Индекс		
Страна		
E-mail		
ORCID		
Телефон		

140008, Республика Казахстан, г. Павлодар, ул. Ломова, 64,
 НАО «Торайғыров университет»,
 Издательство «Toraighyrov University», каб. 137,
 Тел. 8 (7182) 67-36-69, (внутр. 1147).
 E-mail: kereku@tou.edu.kz

Наши реквизиты:

НАО «Торайғыров университет» РНН 451800030073 БИН 990140004654	Приложение kasp.kz Платежи – Образование – Оплата за ВУЗы – Заполняете все графы (в графе Факультет укажите «За публикацию в научном журнале, название журнала и серии»)
АО «Народный Банк Казахстана» ИИК KZ156010241000003308 БИК HSBKZZKX Кбе 16 Код 16 КНП 861	

ОБРАЗЕЦ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ

МРНТИ 04.51.59

DOI xxxxxxxxxxxxxx

***С. К. Антикеева¹, С. К. Ксембаева²**

Торайғыров университет, Республика Казахстан, г. Павлодар

*e-mail: samal_antikayeva@mail.ru

¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-1111-1111>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2222-2222>

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ СОЦИАЛЬНЫХ РАБОТНИКОВ ЧЕРЕЗ КУРСЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

В данной статье представлена теоретическая модель формирования личностных и профессиональных компетенций социальных работников через курсы повышения квалификации, которая разработана в рамках докторской диссертации «Формирование личностных и профессиональных компетенций социальных работников через курсы повышения квалификации». В статье приводятся педагогические аспекты самого процесса моделирования, перечислены этапы педагогического моделирования. Представлены методологический, процессуальный (технологический) и инструментальный уровни модели, ее цель, мониторинг сформированности искомых компетенций, а также результат. В модели показаны компетентностный, личностно-ориентированный и практико-ориентированный педагогические подходы, закономерности, принципы, условия формирования выбранных компетенций; описаны этапы реализации процесса формирования, уровни сформированности личностных и профессиональных компетенций. В разделе практической подготовки предлагается интерактивная работа в системе слушатель-преподаватель-группа, подразумевающая личное участие каждого специалиста, а также открытие первого в нашей стране Республиканского общественного объединения «Национальный альянс профессиональных социальных

работников». Данная модель подразумевает под собой дальнейшее совершенствование и самостоятельное развитие личностных и профессиональных компетенций социальных работников. Это позволяет увидеть в модели эффективность реализации курсов повышения квалификации, формы, методы и средства работы.

Ключевые слова: теоретическая модель, компетенции, повышение квалификации, социальные работники.

Введение

Социальная работа – относительно новая для нашей страны профессия. Поэтому обучение социальных работников на современной стадии не характеризуется наличием достаточно разработанных образовательных стандартов, которые находили бы выражение в формулировке педагогических целей, в содержании, технологиях учебного процесса.

Продолжение текста публикуемого материала

Материалы и методы

Теоретический анализ научной психолого-педагогической и специальной литературы по проблеме исследования; анализ законодательных и нормативных документов по открытию общественных объединений; анализ содержания программ курсов повышения квалификации социальных работников; моделирование; анализ и обобщение педагогического опыта; опросные методы (беседа, анкетирование, интервьюирование); наблюдение; анализ продуктов деятельности специалистов; эксперимент, методы математической статистики по обработке экспериментальных данных.

Продолжение текста публикуемого материала

Результаты и обсуждение

Чтобы понять объективные закономерности, лежащие в основе процесса формирования и развития личностных и профессиональных компетенций социальных работников через курсы повышения квалификации, необходимо четко представлять себе их модель.

Продолжение текста публикуемого материала

Выводы

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что теоретическая модель формирования личностных и профессиональных компетенций социальных работников через курсы повышения квалификации содержит три уровня ее реализации.

Продолжение текста публикуемого материала

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 **Дахин, А. Н.** Педагогическое моделирование : сущность, эффективность и неопределенность [Текст] // Педагогика. – 2003. – № 4. – С. 22.
- 2 **Кузнецова, А. Г.** Развитие методологии системного подхода в отечественной педагогике : монография [Текст]. – Хабаровск : Изд-во ХКИППК ПК, 2001. – 152 с.
- 3 **Каропа, Г. Н.** Системный подход к экологическому образованию и воспитанию (На материале сельских школ) [Текст]. – Минск, 1994. – 212 с.
- 4 **Штофф, В. А.** Роль моделей в познании [Текст] – Л. : ЛГУ, 1963. – 128 с.
- 5 **Таубаева, Ш.** Методология и методика дидактического исследования : учебное пособие [Текст]. – Алматы : Казак университеті, 2015. – 246 с.
- 6 **Дахин, А. Н.** Моделирование компетентности участников открытого образования [Текст]. – М. : НИИ школьных технологий 2009. – 290 с.
- 7 **Дахин, А. Н.** Моделирование в педагогике [Текст] // Идеи и идеалы. – 2010. – № 1(3). – Т. 2 – С. 11–20.
- 8 **Дахин, А. Н.** Педагогическое моделирование: монография [Текст]. – Новосибирск : Изд-во НИПКиПРО, 2005. – 230 с.
- 9 **Аубакирова, С. Д.** Формирование деонтологической готовности будущих педагогов к работе в условиях инклюзивного образования : дисс. на соиск. степ. д-ра филос. (PhD) по 6D010300 – Педагогика и психология [Текст] – Павлодар, 2017. – 162 с.
- 10 **Арын, Е. М., Пфейфер, Н. Э., Бурдина, Е. И.** Теоретические аспекты профессиональной подготовки педагога XXI века : учеб. пособие [Текст]. – Павлодар : ПГУ им. С. Торайгырова; СПб. : ГАФКиСим. П. Ф. Лесгафта, 2005. – 270 с.

REFERENCES

- 1 **Dahin, A. N.** Pedagogicheskoe modelirovanie: suschnost, effektivnost i neopredelennost [Pedagogical modeling : essence, effectiveness, and uncertainty] [Text]. In Pedagogy. – 2003. – № 4. – P. 22.
- 2 **Kuznetsova, A. G.** Razvitie metodologii sistemnogo podhoda v otechestvennoi pedagogike [Development of the system approach methodology in Russian pedagogy : monograph] [Text]. – Khabarovsk : Izd-vo KhK IPPK PK, 2001. – 152 p.
- 3 **Karopa, G. N.** Sistemnyi podhod k ekologicheskomu obrazovaniyu i vospitaniyu (Na materiale selskih shkol) [The systematic approach to environmental

- education and upbringing (Based on the material of rural schools)) [Text] – Minsk, 1994. – 212 p.
- 4 **Shtoff, V. A.** Rol modelei v poznanii [The role of models in cognition] [Text] – L. : LGU, 1963. – 128 p.
- 5 **Taubayeva, Sh.** Metodologiya i metodika didakticheskogo issledovaniya : uchebnoe posobie [Methodology and methods of educational research : a tutorial] [Text] – Almaty : Kazak University, 2015. – 246 p.
- 6 **Dahin, A. N.** Modelirovanie kompetentnosti uchastnikov otkrytogo obrazovaniya [Modeling the competence of open education participants] [Text] – Moscow : NII shkolnyh tehnologii, 2009. – 290 p.
- 7 **Dahin, A. N.** Modelirovanie v pedagogike [Modeling in pedagogy] [Text]. In Idei i idealy. – 2010. – № 1(3). – Т. 2 – P. 11–20.
- 8 **Dahin, A. N.** Pedagogicheskoe modelirovanie : monographia [Pedagogical modeling : monograph] [Text]. – Novosibirsk : Izd-vo NIPKiPRO, 2005. – 230 p.
- 9 **Aubakirova, S. D.** Formirovaniye deontologicheskoi gotovnosti buduschih pedagogov k rabote v usloviyah inklusivnogo obrazovaniya : dissertaciya na soiskanie stepeni doctora filosofii (PhD) po specialnosti 6D010300 – Pedagogika i psihologiya [Formation of deontological readiness of future teachers to work in inclusive education : dissertation for the degree of doctor of philosophy (PhD) in the specialty 6D010300- Pedagogy and psychology] [Text] – Pavlodar, 2017. – 162 p.
- 10 **Aryn, E. M., Pfeifer, N. E., Burdina, E. I.** Teoreticheskie aspekty professionalnoi podgotovki pedagoga XXI veka : ucheb. posobie [Theoretical aspects of professional training of a teacher of the XXI century : textbook] [Text] – Pavlodar : PGU im. S. Toraigyrov PSU; St.Petersburg. : GAFKiS im. P. F. Lesgafta, 2005. – 270 p.

*С. К. Антикеева, С. К. Ксембаева

Торайғыров университет, Қазақстан Республикасы, Павлодар қ.

БІЛІКТІЛІКТІ АРТТЫРУ КУРСТАРЫ АРҚЫЛЫ ӘЛЕУМЕТТІК ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІҢ ҚҰЗІРЕТТІЛІКТЕРІН ҚАЛЫПТАСТЫРУДЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ МОДЕЛІ

Бұл мақалада «Әлеуметтік қызметкерлердің біліктілігін арттыру курстары арқылы тұлғалық және кәсіби құзіреттіліктерін қалыптастыру» докторлық диссертация шеңберінде әзірленген біліктілікті арттыру курстары арқылы әлеуметтік қызметкерлердің тұлғалық және кәсіби құзіреттілігін қалыптастырудың теориялық

модель ұсынылған. Мақалада модельдеу процесінің педагогикалық аспектілері, педагогикалық модельдеудің кезеңдері келтірілген. Модельдің әдіснамалық, процессуалдық (технологиялық) және аспаптық деңгейлері, оның мақсаты, қажетті құзыреттердің қалыптасу мониторингі, сондай-ақ нәтижесі ұсынылған. Модельде құзыреттілікке, тұлғаға бағытталған және практикаға бағытталған педагогикалық тәсілдер, таңдалған құзыреттерді қалыптастыру заңдылықтары, қағидаттары, шарттары көрсетілген; қалыптасу процесін іске асыру кезеңдері, жеке және кәсіби құзыреттердің қалыптасу деңгейлері сипатталған. Практикалық дайындық бөлімінде тыңдаушы-оқытушы-топ жүйесінде интерактивті жұмыс ұсынылады, ол әр маманның жеке қатысуын, сондай-ақ елімізде алғашқы «кәсіби әлеуметтік қызметкерлердің ұлттық альянсы» республикалық қоғамдық бірлестігінің ашылуын білдіреді. Бұл модель әлеуметтік қызметкерлердің жеке және кәсіби құзыреттерін одан әрі жетілдіруді және тәуелсіз дамытуды білдіреді. Бұл модельде біліктілікті арттыру курстарын іске асырудың тиімділігін, жұмыс нысандары, әдістері мен құралдарын көруге мүмкіндік береді.

Кілтті сөздер: теориялық модель, құзыреттілік, біліктілікті арттыру, әлеуметтік қызметкерлер.

*S. K. Antikeyeva, S. K. Ksembaeva
Toraighyrov University, Republic of Kazakhstan, Pavlodar

THEORETICAL MODEL OF FORMATION COMPETENCIES OF SOCIAL WORKERS THROUGH PROFESSIONAL DEVELOPMENT COURSES

This article presents a theoretical model for the formation of personal and professional competencies of social workers through advanced training courses, which was developed in the framework of the doctoral dissertation «Formation of personal and professional competencies of social workers through advanced training courses». The article presents the pedagogical aspects of the modeling process itself, and lists the stages of pedagogical modeling. The methodological, procedural (technological) and instrumental levels of the model, its purpose, monitoring the formation of the required competencies, as well as the result are presented. The model

shows competence-based, personality-oriented and practice-oriented pedagogical approaches, patterns, principles, conditions for the formation of selected competencies; describes the stages of the formation process, the levels of formation of personal and professional competencies. The practical training section offers interactive work in the listener-teacher-group system, which implies the personal participation of each specialist, as well as the opening of the first Republican public Association in our country, the national Alliance of professional social workers. This model implies further improvement and independent development of personal and professional competencies of social workers. This allows you to see in the model the effectiveness of the implementation of advanced training courses, forms, methods and means of work.

Keywords: theoretical model, competencies, professional development, social workers.

Сведения об авторах

На казахском языке	На русском языке	На английском языке
Антикеева Самал Канатовна «Педагогика және психология» мамандығы бойынша докторант Торайғыров университеті, Гуманитарлық және әлеуметтік ғылымдар факультеті, Павлодар, 140008, Қазақстан Республикасы, e-mail: samal_antikeyeva@mail.ru , https://orcid.org/0000-0001-1111-1111 , 8-000-000-00-00	Антикеева Самал Канатовна докторант по специальности «Педагогика и психология», Торайғыров университет, Факультет гуманитарных и социальных наук, Павлодар, 140008, Республика Казахстан, e-mail: samal_antikeyeva@mail.ru , https://orcid.org/0000-0001-1111-1111 , 8-000-000-00-00	Samal Kanatovna Antikeyeva doctoral student in «Pedagogy and psychology», Toraighyrov University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Pavlodar, 140008, Republic of Kazakhstan, e-mail: samal_antikeyeva@mail.ru , https://orcid.org/0000-0001-1111-1111 , 8-000-000-00-00

Ксембаева Сауле Камалиденовна, педагогика ғылымдарының кандидаты, профессор, Гуманитарлық және әлеуметтік ғылымдар факультеті, Торайғыров университеті, Павлодар, 140008, Қазақстан Республикасы, e-mail: saule_K@mail.ru , https://orcid.org/0000-0002-2222-2222 8-000-000-00-00	Ксембаева Сауле Камалиденовна, кандидат педагогических наук, профессор, Факультет гуманитарных и социальных наук, Торайғыров университет, Павлодар, 140008, Республика Казахстан, e-mail: saule_K@mail.ru , https://orcid.org/0000-0002-2222-2222 8-000-000-00-00	Saule Ksembaeva, Candidate of pedagogic sciences, professor, Faculty of Humanities and Social Sciences, Toraighyrov University, Pavlodar, 140008, Republic of Kazakhstan, e-mail: saule_K@mail.ru , https://orcid.org/0000-0002-2222-2222 8-000-000-00-00
---	--	---

ПУБЛИКАЦИОННАЯ ЭТИКА В НАУЧНОМ ЖУРНАЛЕ «ВЕСТНИК ТОРАЙГЫРОВ УНИВЕРСИТЕТА. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СЕРИЯ»

Редакционная коллегия научных журналов НАО «Торайғыров университет» «Вестник Торайғыров университета», «Наука и техника Казахстана» и научно-популярного журнала «Краеведение» в своей профессиональной деятельности придерживаются принципов и норм Публикационной этики научных журналов НАО «Торайғыров университет». Публикационная этика разработана в соответствии с международной публикационной этической нормой Комитета по публикационной этике (COPE), этическими принципами публикации журналов Scopus (Elsevier), Кодекса академической честности НАО «Торайғыров университет».

Публикационная этика определяет нормы, принципы и стандарты этического поведения редакторов, рецензентов и авторов, меры по выявлению конфликтов интересов, незтичного поведения, инструкции по изъятию (ретракции), исправлению и опровержению статьи.

Все участники процесса публикации, соблюдают принципы, нормы и стандарты публикационной этики.

Качество научного журнала обеспечивается исполнением принципов участников процесса публикации: равенства всех авторов, принцип конфиденциальности, однократные публикации, авторства рукописи, принцип оригинальности, принцип подтверждения источников, принцип объективности и своевременности рецензирования.

Права и обязанности членов редакционных коллегий научных журналов НАО «Торайғыров университет» «Вестник Торайғыров университета», «Наука и техника Казахстана» и научно-популярного журнала «Краеведение» определены СО СМК 8.12.3-20 Управление научно-издательской деятельностью.

Права и обязанности рецензентов

Рецензенты научных журналов «Вестник Торайғыров университета», «Наука и техника Казахстана», научно-популярного журнала «Краеведение», обязаны руководствоваться принципом объективности.

Персональная критика в адрес автора(-ов) рукописи недопустима. Рецензент должен аргументировать свои замечания и обосновывать свое решение о принятии рукописи или о ее отклонении.

Национальность, религиозная принадлежность, политические или иные взгляды автора(-ов) не должны приниматься во внимание и учитываться в процессе рецензирования рукописи рецензентом(-ами).

Экспертная оценка, составленная рецензентом должна способствовать принятию решения редакцией о публикации и помогать автору улучшить рукопись.

Решение о принятии рукописи к публикации, возвращение работы автору на изменение или доработку, либо решение об отклонении от публикации принимается редколлегией опираясь на результаты рецензирования.

Принцип своевременности рецензирования. Рецензент обязан предоставить рецензию в срок, определенный редакцией, но не позднее 2-4 недель с момента получения рукописи на рецензирование. Если рассмотрение статьи и подготовка рецензии в назначенные сроки невозможны, то рецензент должен незамедлительно уведомить об этом научного редактора.

Рецензент, который считает, что его квалификация не соответствует либо недостаточна для принятия решения при рецензировании предоставленной рукописи должен незамедлительно сообщить об этом научному редактору и отказаться от рецензирования рукописи.

Принцип конфиденциальности со стороны рецензента. Рукопись, предоставленная рецензенту на рецензирование должна рассматриваться как конфиденциальный материал. Рецензент имеет право демонстрировать ее и/или обсуждать с другими лицами только после получения письменного разрешения со стороны научного редактора журнала и/или автора (-ов).

Информация и идеи научной работы, полученные в ходе рецензирования и обеспечения публикационного процесса, не должны быть использованы рецензентом(-ами) для получения личной выгоды.

Принцип подтверждения источников. Рецензент должен указать научные работы, которые оказали бы влияние на исследовательские результаты рассматриваемой рукописи, но не были приведены автором (-ами). Также рецензент обязан обратить внимание научного редактора на значительное сходство или совпадение между рассматриваемой рукописью и ранее опубликованной работой, о котором ему известно.

Если у рецензента имеются достаточные основания полагать, что в рукописи содержится плагиат, некорректные заимствования, ложные и сфабрикованные материалы или результаты исследования, то он не должен допустить рукопись к публикации и проинформировать научного редактора журнала о выявленных нарушениях принципов, стандартов и норм публикационной и научной этики.

Права и обязанности авторов

Публикационная этика базируется на соблюдении принципов:

Однократность публикации. Автор(-ы) гарантируют что представленная в редакцию рукопись статьи не была представлена для рассмотрения в другие издания. Представление рукописи одновременно в нескольких журналах/изданиях неприемлемо и является грубым нарушением принципов, стандартов и норм публикационной этики.

Авторство рукописи. Лицо, которое внесло наибольший интеллектуальный вклад в подготовку рукописи (при двух и более соавторах), является автором-корреспондентом и указывается первым в списке авторов.

Для каждой статьи должен быть назначен автор для корреспонденции, который отвечает за подготовку финальной версии статьи, коммуникацию с редколлегией, должен обеспечить включение всех участников исследования (при количестве авторов более одного), внесших в него достаточный вклад, в список авторов, а также получить одобрение окончательной версии рукописи от всех авторов для представления в редакцию для публикации. Все авторы, указанные в рукописи/статье, несут ответственность за содержание работы.

Принцип оригинальности. Автор(-ы) гарантирует, что результаты исследования, изложенные в рукописи, представляют собой оригинальную самостоятельную работу, и не содержат некорректных заимствований и плагиата, которые могут быть выявлены в процессе.

Авторы несут ответственность за публикацию статей с признаками неэтичного поведения, плагиата, самоплагиата, самоцитирования, фальсификации, фабрикации, искажения данных, ложного авторства, дублирования, конфликта интересов и обмана.

Принцип подтверждения источников. Автор(ы) обязуется правильно указывать научные и иные источники, которые он(и) использовал(и) в ходе исследования. В случае использования каких-либо частей чужих работ и/или заимствования утверждений другого автора(-ов) в рукописи должны быть указаны библиографические ссылки с указанием автора(-ов) первоисточника. Информация, полученная из сомнительных источников не должна использоваться при оформлении рукописи.

В случае, если у рецензентов, научного редактора, члена(-ов) редколлегии журнала возникают сомнения подлинности и достоверности результатов исследования, автор(-ы) должны предоставить дополнительные материалы для подтверждения результатов или фактов, приводимых в рукописи.

Исправление ошибок в процессе публикации. В случае выявления ошибок и неточностей в работе на любой стадии публикационного процесса авторы обязуются в срочном порядке сообщить об этом научному редактору

и оказать помощь в устранении или исправлении ошибки для публикации на сайте журнала соответствующей коррекции (Erratum или Corrigendum) с комментариями. В случае обнаружения грубых ошибок, которые невозможно исправить, автор(-ы) должен(-ны) отозвать рукопись/статью.

Принцип соблюдения публикационной этики. Авторы обязаны соблюдать этические нормы, связанные с критикой или замечаниями в отношении исследований, а также в отношении взаимодействия с редакцией по поводу рецензирования и публикации. Несоблюдение этических принципов авторами расценивается как грубое нарушение этики публикаций и дает основание для снятия рукописи с рецензирования и/или публикации.

Конфликт интересов

Конфликт интересов, по определению Комитета по публикационной этике (COPE), это конфликтные ситуации, в которых авторы, рецензенты или члены редколлегии имеют неявные интересы, способные повлиять на их суждения касательно публикуемого материала. Конфликт интересов появляется, когда имеются финансовые, личные или профессиональные условия, которые могут повлиять на научное суждение рецензента и членов редколлегии, и, как результат, на решение редколлегии относительно публикации рукописи.

Главный редактор, член редколлегии и рецензенты должны оповестить о потенциальном конфликте интересов, который может как-то повлиять на решение редакционной коллегии. Члены редколлегии должны отказаться от рассмотрения рукописи, если они состоят в каких-либо конкурентных отношениях, связанных с результатами исследования автора(-ов) рукописи, либо если существует иной конфликт интересов.

При подаче рукописи на рассмотрение в журнал, автор(-ы) заявляет о том, что в содержании рукописи указаны все источники финансирования исследования; также указывают, какие имеются коммерческие, финансовые, личные или профессиональные факторы, которые могли бы создать конфликт интересов в отношении поданной на рассмотрение рукописи. Автор(ы), в письме при наличии конфликта интересов, могут указать ученых, которые, по их мнению, не смогут объективно оценить их рукопись.

Рецензент не должен рассматривать рукописи, которые могут послужить причинами конфликта интересов, проистекающего из конкуренции, сотрудничества или других отношений с кем-либо из авторов, имеющих отношение к рукописи.

В случае наличия конфликта интересов с содержанием рукописи, ответственный секретарь должен известить об этом главного редактора, после чего рукопись передается другому рецензенту.

Существование конфликта интересов между участниками в процессе рассмотрения и рецензирования не значит, что рукопись будет отклонена.

Всем заинтересованным лицам необходимо, по мере возможности избегать возникновения конфликта интересов в любых вариациях на всех этапах публикации. В случае возникновения какого-либо конфликта интересов тот, кто обнаружил этот конфликт, должен незамедлительно оповестить об этом редакцию. То же самое касается любых других нарушений принципов, стандартов и норм публикационной и научной этики.

Неэтичное поведение

Неэтичным поведением считаются действия авторов, редакторов или издателя, в случае самостоятельного предоставления рецензии на собственные статьи, в случае договорного и ложного рецензирования, в условиях обращения к агентским услугам для публикации результатов научного исследования, лжеавторства, фальсификации и фабрикация результатов исследования, публикация недостоверных псевдо-научных текстов, передачи рукописи статей в другие издания без разрешения авторов, передачи материалов авторов третьим лицам, условия когда нарушены авторские права и принципы конфиденциальности редакционных процессов, в случае манипуляции с цитированием, плагиатом.

Теруге 07.09.2026 ж. жіберілді. Басуға 30.09.2026 ж. қол қойылды.

Электронды баспа

3,25 Mb RAM

Шартты баспа табағы 30,2

Компьютерде беттеген: З. С. Исакова

Корректоры: А. Р. Омарова, Д. А. Кожас

Тапсырыс № 4598

Сдано в набор 07.09.2026 г. Подписано в печать 30.09.2026 г.

Электронное издание

3,25 Mb RAM

Усл.п.л. 30,2

Компьютерная верстка: З. С. Исакова

Корректорлар: А. Р. Омарова, Д. А. Кожас

Заказ № 4598

«Toraighyrov University» баспасынан басылып шығарылған

Торайғыров университеті

140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.

«Toraighyrov University» баспасы

Торайғыров университеті

140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.

8 (7182) 67-36-69

e-mail: kereku@tou.edu.kz

www.vestnik.tou.edu.kz

www.vestnik-economic.tou.edu.kz