

МРНТИ 06.81.12

DOI: <https://doi.org/10.62687/ESM.1.2.2026.65>

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

¹Р.Т. Карсембаев^{ID}, ²Г.А. Кадырова*^{ID}

¹Министерство обороны Республики Казахстан, г.Астана, Казахстан

²Международный университет Астана, г.Астана, Казахстан

*e-mail: gulzhan_kadyrova@aiu.edu.kz

Р.Т. Карсембаев – Заместитель начальника департамента, Министерство обороны Республики Казахстан, г. Астана, Казахстан, e-mail: rakhatk1979@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-7349-722X>

Г.А. Кадырова – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Международный университет Астана, г. Астана, Казахстан, e-mail: gulzhan_kadyrova@aiu.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0001-8675-1208>

Аннотация. Стремительное распространение цифровых технологий формирует новые требования к стратегическому управлению предприятиями Казахстана и обуславливает необходимость пересмотра традиционных управленческих моделей. Целью исследования является анализ современных подходов к стратегическому управлению в условиях цифровой трансформации бизнеса и определение факторов, влияющих на повышение цифровой зрелости предприятий среднего сегмента. В рамках поставленных задач рассмотрены ключевые направления внедрения цифровых инструментов, влияющие на оптимизацию организационных процессов, повышение эффективности принятия управленческих решений и развитие цифровой инфраструктуры.

Результаты исследования показывают, что успешная цифровая трансформация зависит от качества стратегического планирования, уровня компетенций персонала и доступности инвестиционных ресурсов, которые остаются неоднородными в казахстанском бизнес-секторе. Особое внимание уделяется необходимости адаптации стратегических моделей к национальному контексту и формированию целостной системы развития цифровых навыков. В заключение подчеркивается, что комплексный подход к управлению цифровыми изменениями является важнейшим условием устойчивого роста и повышения конкурентоспособности предприятий.

Ключевые слова: цифровая трансформация; стратегическое управление; цифровая зрелость; инновационные модели; автоматизация бизнес-процессов; организационные изменения; цифровые компетенции.

БИЗНЕСТІҢ ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУДЫҢ ЗАМАНАУИ ТӘСІЛДЕРІ

¹Р.Т. Карсембаев, ²Г.А. Кадырова*

¹Қазақстан Республикасының Қорғаныс министрлігі, Астана қ., Қазақстан

²Астана халықаралық университеті, Астана қ., Қазақстан

*e-mail: gulzhan_kadyrova@aiu.edu.kz

Р.Т. Карсембаев – Қазақстан Республикасының Қорғаныс министрлігі, департамент басшысының орынбасары, Астана, Қазақстан, e-mail: rakhatk1979@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-7349-722X>

Г.А. Кадырова – экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, Астана Халықаралық университеті, Астана, Қазақстан, e-mail: gulzhan_kadyrova@aiu.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0001-8675-1208>

Аңдатпа. Қазақстандағы кәсіпорындарды басқарудың стратегиялық модельдеріне қойылатын талаптар цифрлық технологиялардың қарқынды дамуына байланысты едәуір өзгеруде. Зерттеудің мақсаты – бизнесдің цифрлық трансформациясы жағдайында стратегиялық басқарудың заманауи тәсілдерін талдау және орта бизнес секторындағы кәсіпорындардың цифрлық жетілдіруіне ықпал ететін факторларды айқындау. Қойылған міндеттер аясында цифрлық құралдарды енгізудің негізгі бағыттары қарастырылып, олардың ұйымдық үдерістерді оңтайландыруға, басқарушылық шешімдерді тиімді қабылдауға және цифрлық инфрақұрылымды дамытуға ықпалы бағаланды.

Зерттеу нәтижелері цифрлық трансформацияның табыстылығы стратегиялық жоспарлаудың сапасына, персоналдың құзыреттілік деңгейіне және инвестициялық ресурстардың қолжетімділігіне тәуелді екенін көрсетті. Сонымен қатар, бұл көрсеткіштер Қазақстан бизнесі үшін біркелкі емес болып отыр. Ұлттық контекст ерекшеліктерін ескере отырып, стратегиялық модельдерді бейімдеу және цифрлық дағдыларды жүйелі дамыту қажеттілігі ерекше атап өтіледі. Қорытындысында цифрлық өзгерістерді басқарудың кешенді тәсілі кәсіпорындардың орнықты өсуі мен бәсекеге қабілеттілігін арттырудың шешуші шарты екені көрсетіледі.

Кілт сөздер: цифрлық трансформация; стратегиялық басқару; цифрлық жетілгендік; инновациялық модельдер; бизнес-процестерді автоматтандыру; ұйымдық өзгерістер; цифрлық құзыреттер.

MODERN APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION

¹R.T. Karsembaev, ²G.A. Kadyrova*

¹Ministry of Defense of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan

²Astana International University, Astana, Kazakhstan

*e-mail: gulzhan_kadyrova@aiu.edu.kz

R.T. Karsembaev – Deputy Head of Department, Ministry of Defense of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, e-mail: rakhatk1979@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-7349-722X>

G.A. Kadyrova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Astana International University, Astana, Kazakhstan, e-mail: gulzhan_kadyrova@aiu.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0001-8675-1208>

Abstract. The rapid advancement of digital technologies is reshaping the strategic management models of enterprises in Kazakhstan and necessitating the re-evaluation of traditional managerial approaches. The purpose of this study is to analyze modern approaches to strategic management under conditions of business digital transformation and to identify the key factors influencing the digital maturity of medium-sized enterprises. Within this framework, the study examines the main directions of implementing digital tools and evaluates their impact on optimizing organizational processes, enhancing managerial decision-making, and developing digital infrastructure.

The findings demonstrate that the success of digital transformation depends on the quality of strategic planning, the competency level of personnel, and the availability of investment resources, which remain uneven across Kazakhstan's business sector. The research emphasizes the importance of adapting strategic models to the national context and establishing a comprehensive system for developing digital skills. The study concludes that a holistic approach to managing digital change is essential for ensuring sustainable growth and increasing the competitiveness of enterprises.

Keywords: digital transformation, strategic management, digital maturity, innovative models, business process automation, organizational change, digital competencies.

Введение. Цифровая трансформация стала одним из ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность предприятий в современном экономическом пространстве. Казахстан, ориентируясь на ускоренную модернизацию экономики и развитие цифровой инфраструктуры, активно внедряет технологические решения на уровне бизнеса и государственного управления. Однако предприятия, особенно в сегменте среднего бизнеса, сталкиваются с серьезными вызовами: от низкой цифровой зрелости и устаревших организационных структур до недостатка квалифицированных кадров и ограниченных инвестиционных ресурсов.

В этих условиях традиционные подходы к стратегическому управлению оказываются недостаточными. Предприятиям требуется интеграция современных методов — цифровых моделей зрелости, процессного управления, гибких систем планирования, как широко применяемый OKR (Objectives and Key Results — методика постановки целей, которая помогает компаниям и командам фокусироваться на стратегических задачах, синхронизировать усилия и отслеживать прогресс), аналитических инструментов и Lean-подходов. Их применение позволяет выстроить более адаптивную, устойчивую и инновационно-ориентированную систему управления. В современном мире их использование становится неотъемлемой частью конкурентной стратегии предприятий, стремящихся повысить технологическую эффективность, расширить рынки и улучшить взаимодействие с клиентами.

Тем не менее, Казахстан сталкивается с рядом структурных вызовов. Проблемы, связанные с инфраструктурой, цифровыми навыками и отсутствием стратегического управления изменениями, лежат в основе отставания значительной части предприятий среднего бизнеса от мировых трендов. В частности, по данным Всемирного банка (World Bank, 2025: 7-10), предприятия Казахстана внедряют цифровые технологии в два раза медленнее, чем компании в странах с сопоставимым уровнем развития. Это говорит о необходимости комплексного подхода к управлению цифровой трансформацией, включающего модернизацию процессов, внедрение цифровых платформ, развитие компетенций персонала и адаптацию организационной культуры.

Несмотря на наличие международного опыта, в Казахстане наблюдается дефицит системных исследований, посвященных адаптации современных стратегических подходов к национальному контексту. Это подчеркивает значимость изучения стратегического управления в условиях цифровой трансформации и необходимость разработки рекомендаций для предприятий среднего бизнеса.

Несмотря на усилия государства, цифровая трансформация бизнеса остается неравномерной. Предприятия крупных городов (Астана, Алматы, Караганды) демонстрируют более высокий уровень внедрения ERP-систем (Enterprise Resource Planning) – программное обеспечение для управления основными бизнес-процессами предприятия), BI-аналитики (Business Intelligence), электронного документооборота и облачных решений. В то время как фирмы в регионах сталкиваются с недостатком инфраструктуры ИКТ (информационно-коммуникационные технологии, представляющие собой совокупность методов, средств и процессов для сбора, обработки, хранения и передачи информации с помощью технических средств), ограниченным доступом к облачным сервисам и дефицитом ИКТ-специалистов. Эти различия требуют дифференцированного подхода к разработке стратегий цифрового развития.

Таким образом, в современных условиях цифровая трансформация становится не только технологическим, но и стратегическим процессом, затрагивающим организационную структуру, корпоративную культуру, систему управления персоналом и принципы принятия решений. Для предприятий среднего бизнеса Казахстана развитие цифровой зрелости является критическим фактором достижения устойчивости и повышения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

В данной статье приведен анализ современных подходов к стратегическому управлению предприятиями в условиях цифровой трансформации бизнеса в Казахстане и делается попытка определить наиболее эффективные инструменты, способствующие развитию цифровой

зрелости и повышению конкурентоспособности компаний.

В качестве объекта исследования рассматриваются предприятия среднего бизнеса Республики Казахстан. Современные подходы, методы и инструменты стратегического управления, применяемые предприятиями в процессе цифровой трансформации подвергаются к анализу в качестве предмета.

В работе использованы методы как контент-анализ научной и практической литературы по стратегическому управлению и цифровой трансформации организаций; сравнительный анализ международных подходов и их применимости в казахстанском контексте; методы систематизации и классификации для выделения ключевых управленческих инструментов; структурно-функциональный подход к анализу организационных изменений.

В ходе исследования уточнено содержание понятия современные подходы к стратегическому управлению применительно к цифровой трансформации предприятий среднего бизнеса Казахстана. Сделана попытка классификации управленческих инструментов, наиболее релевантных текущему уровню цифровой зрелости предприятий. Также в статье определены ключевые барьеры цифровой трансформации и сформулированы рекомендации по повышению эффективности стратегического управления в условиях цифровизации. Рассмотрена взаимосвязь между стратегическим управлением, уровнем цифровых компетенций персонала и успешностью трансформационных процессов.

Практическая значимость обзорной статьи заключается в возможности использования рассматриваемых подходов к управлению руководителями предприятий при разработке цифровых стратегий; специалистами по управлению персоналом для формирования программ развития цифровых компетенций; государственными органами и бизнес-ассоциациями для подготовки мер поддержки цифровизации; образовательными организациями при разработке программ подготовки менеджеров.

Материалы и методы исследования. Методологическая база исследования опирается на комплексный подход, включающий современные методы стратегического менеджмента, концепции цифровой зрелости и инструменты анализа организационных изменений. Выбор методологии обусловлен особенностями цифровой трансформации, которая затрагивает технологические, управленческие и культурные аспекты деятельности предприятий.

Исследование опирается на концепции цифровой экономики и стратегического управления, разработанные в работах казахстанских авторов (Казыбаева&Пак, 2020:45-56, Мамраева, и др., 2021: 56-64), а также международных организаций, таких как OECD (2023) и Всемирный банк (2025). Данные источники формируют основу анализа стратегических подходов к цифровой трансформации и факторов, определяющих цифровую зрелость.

Методологически исследование опирается на модели цифровой зрелости, предложенные OECD (2021) и адаптированные к казахстанским условиям. Эти модели позволяют системно оценить состояние предприятий по ключевым направлениям: технологическая инфраструктура, компетенции персонала, управленческая готовность, культура работы с данными и степень интеграции цифровых процессов.

Для достижения цели исследования использовались следующие методы:

- контент-анализ научной литературы, официальных отчетов и политики Казахстана в сфере цифровизации;
- сравнительный анализ, примененный для сопоставления международных и национальных практик стратегического управления;
- структурно-функциональный анализ, примененный для выявления взаимосвязей между элементами цифровой трансформации;
- метод экспертной оценки, основанный на выводах OECD, Всемирного банка и казахстанских аналитиков;
- кейс-анализ типовых предприятий среднего бизнеса Казахстана (Сатпаева и др., 2022: 415-430).

Основу исследования составили отчеты OECD о состоянии цифровой экономики Казахстана; отчет Всемирного банка DARE, 2025 о цифровой инфраструктуре; публикации

казахстанских исследователей о цифровой зрелости МСП.

Избранная методология обеспечивает комплексный и сбалансированный анализ стратегического управления в условиях цифровой трансформации, отражая как национальные особенности, так и международные стандарты.

Был проведен обзор некоторых исследований казахстанских авторов. В их работах подтверждается, что цифровая трансформация предприятий в стране развивается неравномерно и требует стратегического управления на основе анализа цифровой зрелости. В работе Казыбаевой А. и Пак Е. показано, что цифровизация бизнес-процессов оказывает прямое влияние на повышение эффективности, однако уровень интеграции цифровых инструментов в стратегию предприятий остается низким. Это делает стратегическое управление ключевым фактором успешной трансформации.

Аналогичные выводы приводят Мамраева Д.Г, Токсамбаева А.Б. и Ташенова Л.В, анализируя внедрение технологий Индустрии 4.0. Авторы подчеркивают, что большинство казахстанских предприятий остаются на ранних стадиях цифровой зрелости, а стратегическое управление часто не охватывает цифровые инициативы.

Системная оценка цифровой готовности предприятий представлена в исследовании *Digital Transformation Readiness of Kazakhstan Enterprises (2025)*. Авторы выявляют существенные различия в уровне цифровой зрелости между регионами и секторами, а также подчеркивают недостаток квалифицированных кадров и слабую ИТ-инфраструктуру как ключевые барьеры.

Международные организации также проводят глубокий анализ цифровой экономики Казахстана. В отчете OECD “Improving Framework Conditions for the Digital Transformation of Businesses in Kazakhstan” (2023) выделены институциональные барьеры: ограниченность интернет-инфраструктуры, низкая конкуренция в телеком-секторе, фрагментарность правового регулирования. OECD подчеркивает необходимость стратегического управления цифровизацией именно на уровне предприятий.

Отчет OECD “The Digital Transformation of SMEs” (2021) рассматривает глобальные тенденции цифровой трансформации МСП и отражает, что предприятия стран с развивающейся экономикой (включая Казахстан) сталкиваются с аналогичными барьерами: нехватка компетенций, ограниченный доступ к финансированию и низкая технологическая зрелость.

Всемирный банк в отчете *Kazakhstan Digital Acceleration for an Inclusive Economy (DARE), 2025* подчеркивает значимость развития цифровой инфраструктуры как основы для трансформации бизнеса. Отмечается, что без стратегического управления, включающего модернизацию процессов и обучение кадров, предприятия не смогут эффективно использовать новые цифровые возможности.

Анализ современных же практик показывает, что предприятия Казахстана переходят от точечной автоматизации к более системным моделям цифровой трансформации. Казыбаева и Пак отмечают, что многие компании внедряют ERP-системы, электронный документооборот и CRM, однако только немногие используют цифровые инструменты в стратегическом планировании. Это приводит к тому, что цифровизация повышает операционную эффективность, но не трансформирует бизнес-модель.

Исследования Мамраевой и соавторов демонстрируют, что крупные и средние предприятия начинают внедрение технологий Индустрии 4.0 — датчиков, цифровых двойников, производственной аналитики. Однако эти практики ограничены в масштабах и часто функционируют без системной интеграции с корпоративной стратегией.

Работа Сатпаева и др. показывает, что успешные предприятия в Казахстане используют поэтапный подход:

- базовая автоматизация процессов,
- внедрение аналитических решений,
- интеграция цифровых платформ,
- развитие навыков персонала.

При этом ключевым фактором успеха является стратегическое управление — наличие цифровой стратегии, KPI, дорожной карты трансформации.

Международные отчеты OECD фиксируют, что казахстанские предприятия, активно внедряющие цифровые решения, чаще используют методы стратегического менеджмента: Balanced Scorecard, стратегические карты, модели цифровой зрелости и OKR для цифровых проектов. Эти инструменты позволяют увязать цифровизацию с долгосрочными целями.

Согласно отчету Всемирного банка, предприятия, участвующие в инициативах цифрового развития, стремятся улучшить клиентский опыт, расширить использование цифровых каналов и развивать компетенции сотрудников. Банк отмечает, что стратегическое управление цифровизацией становится ключевым для повышения конкурентоспособности МСП (World Bank, 2025: 12-13).

Обзор материалов показывает, что литература и практика в Казахстане сходятся в одном: успешная цифровая трансформация невозможна без стратегического управления, включающего оценку цифровой зрелости, управление кадрами, развитие инфраструктуры и интеграцию цифровых инструментов в корпоративную стратегию.

Результаты и обсуждение. Проведенный анализ теоретических основ и практик цифровой трансформации свидетельствует о том, что современные предприятия Казахстана сталкиваются с двойственной ситуацией: с одной стороны, цифровые технологии открывают новые возможности для роста, инноваций и повышения производительности; с другой — отсутствие стратегического управления цифровыми изменениями существенно ограничивает потенциал этих преобразований. В работах казахстанских исследователей неоднократно подчеркивается, что цифровая трансформация остается фрагментарной, а уровень зрелости управленческих решений в значительной степени не соответствует темпам технологического развития (Казыбаева&Пак, 2020:45-56). Это означает, что ключевым барьером все еще выступает не столько внедрение технологий как таковых, сколько отсутствие целостного стратегического видения цифровизации как долгосрочного процесса.

Ряд международных отчетов подтверждает данную тенденцию. Например, согласно OECD (2023), предприятия Казахстана испытывают сложность в переходе от локальных инициатив — таких как внедрение отдельных цифровых сервисов — к комплексной цифровой трансформации, которая требует формирования сквозных стратегических целей, адаптированных организационных структур и развития человеческого капитала. В отчете отмечается, что цифровизация может быть эффективной только в том случае, если она интегрирована в стратегию компании и поддержана высшим руководством. Это согласуется с выводами исследования Siemens (2022), согласно которым предприятия, обладающие высокой цифровой зрелостью, демонстрируют более высокие показатели отдачи от инвестиций в цифровые технологии именно благодаря стратегическому подходу к трансформации.

Однако специфика Казахстана заключается в том, что уровень цифровой готовности предприятий существенно различается в зависимости от отрасли, региона и масштаба бизнеса. Исследование Кенжегуловой и других авторов показывает, что предприятия крупных городов обладают лучшей инфраструктурной обеспеченностью, доступом к ИКТ-специалистам и цифровым решениям, тогда как предприятия сельских регионов находятся в условиях ограниченного подключения, низкой автоматизации и слабого развития цифровых компетенций (Кенжегулова, и др., 2022:2-26). Эти результаты совпадают с оценками Всемирного банка (2025), который отмечает, что проблемы инфраструктуры и цифрового неравенства являются ключевыми препятствиями для равномерного развития цифровой экономики страны. Следовательно, стратегическое управление цифровой трансформацией должно учитывать территориальные и отраслевые особенности, иначе трансформация будет усиливать дифференциацию между различными типами предприятий.

Особое значение в условиях цифровизации приобретает развитие человеческого капитала, и это является одним из центральных элементов обсуждаемых идей во всех международных исследованиях. OECD (2021) подчеркивает, что квалификация кадров является решающим фактором, определяющим, насколько успешно предприятия адаптируются к

цифровым изменениям. Более того, UNDP (2023) отмечает, что внедрение цифровых инструментов без одновременного повышения цифровой грамотности приводит к низкой эффективности технологий, росту организационных рисков и неспособности компании использовать данные в управленческих целях. В казахстанском контексте недостаток цифровых навыков управленцев и технических специалистов является одной из главных причин, по которым цифровые проекты не приводят к трансформации бизнес-моделей и не интегрируются в стратегические процессы (Мамраева и др., 2021:56-64).

Другой ключевой аспект — необходимость пересмотра традиционных моделей управления. На большинстве предприятий Казахстана доминируют иерархические и функциональные управленческие структуры, которые плохо адаптируются к быстро меняющейся цифровой среде. Для эффективной цифровой трансформации требуется гибкость, межфункциональное взаимодействие, адаптивное принятие решений и управление на основе данных. Согласно исследованиям ООН (UN Trade and Development, 2022:17) ограниченные технологические и институциональные возможности компаний в высокотехнологичных секторах создают барьеры для масштабного внедрения инструментов и решений Индустрии 4.0.

В результате этим странам затруднительно обеспечить распространение цифровых и автоматизированных технологий в производственных системах за рамками отдельных высококвалифицированных и наукоемких отраслей. При этом казахстанские исследователи подчеркивают, что без изменения организационной культуры, стимулирования инноваций и формирования открытого цифрового мышления внедрение технологий будет носить поверхностный характер и вряд ли приведет к стратегическим результатам (Казыбаева&Пак, 2020:45-56).

Огромную роль играет и экономический контекст. Анализ OECD (2023) демонстрирует, что МСП Казахстана сталкиваются с проблемами доступа к финансированию цифровых решений, отсутствием специализированных государственных мер поддержки и высоким уровнем неопределенности в оценке окупаемости цифровых проектов. В таких условиях руководители предприятий предпочитают минимизировать риски и ограничиваться точечными ИТ-инновациями, что препятствует формированию полноценной цифровой стратегии. Всемирный банк (2025) подчеркивает, что рост производительности в странах с формирующейся цифровой экономикой возможен только при условии создания системных стимулов для инвестиций в цифровые технологии, включая инфраструктурные проекты, программы развития навыков и поддержку инноваций (таблица 1).

Таблица 1. Основные вызовы цифровой трансформации предприятий Казахстана

Категория вызова	Описание
Инфраструктурные ограничения	Низкое качество интернет-подключения, различия между регионами
Кадровый дефицит	Нехватка ИКТ-специалистов и цифровых навыков
Низкая цифровая зрелость	Отсутствие системной оценки и мониторинга зрелости
Фрагментарная цифровизация	Локальные ИТ-решения без интеграции в стратегию
Ограниченный доступ к финансированию	Высокая стоимость технологий, отсутствие стимулов инвестиций

Примечание: составлено авторами на основе обзора литературы

Таким образом, обсуждение результатов показывает, что стратегическое управление цифровой трансформацией в Казахстане должно строиться на принципах комплексности, системности и адаптивности. Это требует интеграции цифровых решений в корпоративную стратегию, оценки и развития цифровой зрелости, модернизации управленческих структур и активного инвестирования в человеческий капитал. Полученные данные подтверждают, что цифровая трансформация — это не только технологическая, но прежде всего стратегическая

и организационная трансформация, основанная на единых долгосрочных ориентирах развития предприятия.

Проведенный анализ позволяет определить ключевые вызовы, стратегические ориентиры и управленческие модели цифровой трансформации предприятий среднего бизнеса Казахстана.

ОЕСД фиксирует, что уровень цифровой инфраструктуры в Казахстане неоднороден: скорость интернета в сельских регионах ниже городской в 3-5 раз. Это резко ограничивает возможности внедрения облачных сервисов, систем ERP, CRM и BI-аналитики. Всемирный банк (2025) отмечает, что предприятия не могут эффективно внедрять цифровые решения из-за высокой стоимости подключения, отсутствия конкуренции на ИКТ-рынке и слабой кибербезопасности.

Эти выводы формируют основу для дальнейших рекомендаций по совершенствованию стратегического управления цифровой трансформацией предприятий Казахстана, а также для разработки модели, встроенной в национальную экономическую специфику.

Дополнительно важно подчеркнуть, что успешная цифровая трансформация невозможна без формирования устойчивой экосистемы взаимодействия между государством, бизнесом, образовательными организациями и технологическими компаниями. Международная практика показывает, что именно такие экосистемы выступают ключевым драйвером цифровой зрелости предприятий, поскольку обеспечивают доступ к передовым решениям, совместным исследовательским проектам и программам повышения квалификации (World Economic Forum, 2023). В казахстанском контексте эта взаимосвязь пока находится на стадии формирования, однако результаты анализа свидетельствуют о наличии предпосылок к ее развитию — включая государственные инициативы по стимулированию цифровизации, расширение рынков ИКТ-услуг и растущий интерес среднего бизнеса к повышению своей конкурентоспособности через технологические инновации.

Тем не менее отсутствие системной координации усилий приводит к тому, что предприятия вынуждены адаптироваться к цифровым изменениям индивидуально, что снижает масштаб и скорость трансформации. Поэтому дальнейшее развитие цифровой трансформации в Казахстане должно включать институциональное укрепление межорганизационного сотрудничества, расширение программ государственной поддержки и создание условий для формирования устойчивых отраслевых цифровых экосистем. Именно такой подход позволит предприятиям среднего бизнеса не только преодолеть существующие инфраструктурные и кадровые ограничения, но и обеспечить переход к инновационным моделям управления, основанным на данных, гибкости и долгосрочных стратегических ориентирах.

Проведенное исследование позволило комплексно оценить текущее состояние цифровой трансформации предприятий среднего бизнеса Казахстана, изучить теоретические подходы к стратегическому управлению в условиях цифровизации и выявить ключевые факторы, определяющие успешность внедрения цифровых технологий. Анализ показал, что предприятия страны находятся на разных уровнях цифровой зрелости, что обусловлено инфраструктурными, организационными, кадровыми и управленческими особенностями. При этом цифровая трансформация воспринимается большинством компаний не как стратегически значимый процесс, а как набор точечных ИТ-инициатив, что снижает потенциал цифровизации и препятствует долгосрочному росту эффективности.

Важным выводом является то, что цифровая трансформация не может рассматриваться исключительно как технологический процесс. Она требует включения в стратегию предприятия, глубокого понимания организационных изменений и управления человеческим капиталом. Это подтверждается выводами казахстанских авторов и международных организаций, которые подчеркивают необходимость стратегического планирования цифровых инициатив, оценки цифровой зрелости и развития компетенций сотрудников. Наиболее успешными оказываются предприятия, которые интегрируют цифровые инструменты в систему управления, используют модели зрелости и развивают аналитические способности организации.

Существенным фактором остается региональная и отраслевая дифференциация. Для ряда предприятий, особенно за пределами крупных городов, ограничивающим фактором выступают низкое качество интернет-инфраструктуры, разрыв в цифровых навыках и ограниченный доступ к финансированию. Поэтому цифровая политика предприятий должна учитывать локальные условия, а государственные инициативы — быть направленными на поддержку инфраструктурного выравнивания и стимулирование цифровой активности МСП (таблица 2).

Таблица 2. Эффективные стратегические практики цифровой трансформации

Стратегическая практика	Практический эффект
Интеграция цифровизации в стратегию	Согласованность цифровых проектов с целями компании
Использование моделей цифровой зрелости	Повышение управляемости трансформации и точности планирования
Развитие цифровых компетенций	Рост эффективности внедрения технологий
Оптимизация процессов (Lean, BPM)	Снижение издержек и повышение качества процессов
Внедрение платформенных решений и аналитики	Улучшение качества управленческих решений

Примечание: составлено авторами на основе обзора литературы

На основе проведенного анализа предлагается ряд рекомендаций, направленных на повышение эффективности цифровой трансформации предприятий среднего бизнеса Казахстана:

Интегрировать цифровую трансформацию в стратегию предприятия. Рекомендуется разрабатывать отдельные цифровые стратегические блоки, включающие цели, показатели эффективности (KPI), дорожные карты и ожидаемые результаты цифровых инициатив. Это позволяет связать цифровую трансформацию с общекорпоративными планами развития.

Проводить системную оценку цифровой зрелости. Использование моделей цифровой зрелости (OECD, Siemens, UNDP) позволит компаниям объективно определить текущее состояние, выявить слабые места и сформировать этапы трансформации. Диагностика должна проводиться регулярно, минимум раз в год.

Активно развивать цифровые компетенции персонала. Предприятиям рекомендуется формировать внутренние программы обучения, привлекать внешних экспертов, развивать навыки работы с данными, аналитикой, цифровыми платформами. Особое внимание следует уделить развитию компетенций среднего управленческого звена.

Оптимизировать бизнес-процессы до внедрения технологий.

Перед цифровизацией отдельных функций необходимо провести процессный аудит. Использование Lean, BPM и методологий улучшений помогает устранить избыточность процессов и повысить итоговую эффективность цифровых решений.

Инвестировать в платформенные решения и аналитику данных. Применение интегрированных ERP, CRM, BI-систем повышает прозрачность управления и обеспечивает основу для принятия решений на основе данных. Для МСП целесообразно использование облачных платформ, сокращающих издержки внедрения.

Укреплять сотрудничество с государственными и международными программами. Предприятиям рекомендуется участвовать в инструментах поддержки, реализуемых в рамках «Цифрового Казахстана», а также международных проектов (OECD, World Bank, UNDP), ориентированных на повышение цифровой готовности.

Формировать гибкую организационную структуру. Цифровые инициативы требуют межфункционального взаимодействия, поэтому необходимо развивать гибридные или проектные форматы работы, формировать цифровые команды и внедрять принципы агиль-управления.

Реализация предложенных рекомендаций позволит повысить цифровую зрелость предприятий, усилить их адаптивность, сократить операционные издержки и увеличить

инновационный потенциал. В конечном итоге это обеспечит более устойчивое развитие среднего бизнеса Казахстана в условиях цифровой экономики.

Заключение. Цифровая трансформация становится одним из ключевых факторов, определяющих траекторию развития бизнеса в Казахстане в ближайшие десятилетия. Она не только меняет характер конкурентной борьбы, но и формирует новые подходы к созданию стоимости, трансформирует бизнес-модели и предъявляет более высокие требования к управленческим компетенциям. Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что предприятия, рассматривающие цифровизацию в контексте долгосрочного развития и стратегической устойчивости, обладают значительно более высокой адаптивностью к технологическим изменениям и способны использовать цифровые инструменты как источник роста, повышения эффективности и инновационного обновления.

Однако анализ также показал, что путь цифровой трансформации сопровождается целым комплексом проблем: низким уровнем цифровой зрелости, дисбалансом инфраструктурного развития, дефицитом кадровых компетенций и недостаточной интеграцией цифровых инициатив в корпоративную стратегию.

Эти вызовы носят системный характер и требуют не отдельных проектов, а последовательной реализации стратегического управления цифровыми преобразованиями. Речь идет о необходимости формирования механизмов оценки зрелости, развития человеческого капитала, совершенствования процессов и внедрения современных технологий в связке с долгосрочным планированием и трансформацией организационной культуры.

Международный опыт и казахстанские исследования демонстрируют, что устойчивого эффекта достигают именно те предприятия, которые воспринимают цифровизацию не как разовый проект или средство модернизации отдельных функций, а как непрерывный процесс организационного развития и ключевой элемент корпоративной стратегии. Такой подход позволяет компаниям выстраивать интегрированные цифровые экосистемы, формировать компетенции будущего и обеспечивать прочную основу для роста конкурентоспособности.

В заключение следует подчеркнуть, что цифровая трансформация представляет собой важнейший этап эволюции управленческих систем казахстанских предприятий. Она создает условия для повышения эффективности, появления новых рыночных ниш, расширения инновационного потенциала и улучшения качества управленческих решений. Реализация стратегически выстроенных подходов к цифровизации позволит предприятиям среднего бизнеса укрепить свои позиции в национальной экономике, повысить технологическую зрелость и стать активными участниками формирующейся цифровой экосистемы страны. Таким образом, цифровая трансформация выступает не просто инструментом модернизации, а фундаментальной основой долгосрочного развития и конкурентоспособности казахстанского бизнеса.

Литература

- Казыбаева&Пак, 2020 - Kazybayeva A., Pak E. Digitalization of Business Processes in Kazakhstani Companies // European Journal of Economics and Business Studies. – 2020. – Т. 6, № 2. – С.45–56. DOI: <https://doi.org/10.47703/ejeb.v3i61.57> [In Eng]
- Кенжугулова и др., 2022 - Kenzhegulova G., Vasa L., Bekturganova M., Amirova A., Bekbossinova A. The analysis of urbanization drivers in Kazakhstan: A regional assessment from 2010–2022, ArticleID:6157, Vol 8, Issue 8, 2024, P.2-26, DOI:<https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.6157> [In Eng]
- Мамраева, и др., 2021 - Mamraeva D. G., Toksambayeva A. B., Tashenova L.V. Industry digitalization in the Republic of Kazakhstan // Bulletin of Karaganda University. Economy Series. – 2021. – Т. 102, № 4. – С.56–64. DOI: <https://doi.org/10.31489/2022ec1/54-67> [In Eng]
- OECD, 2023, Improving Framework Conditions for the Digital Transformation of Businesses in Kazakhstan, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/368d4d01-en>. [In Eng]
- OECD, 2021. The Digital Transformation of SMEs. SME and Entrepreneurship Papers. – Paris: OECD Publishing, 2021. – 160 p. [In Eng]
- Сатпаева и др., 2022 - Satpayeva Z., Bekmurat Z., Medeni T., Kangalakova D., Xue L. Digital transformation readiness of Kazakhstani enterprises: mapping regional and sectoral capacities // Problems and Perspectives in Management. – 2022. – Т. 20, № 1. – С.415–430. DOI [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.12) [In Eng]
- UN Trade and Development, 2022. Industry 4.0 for Inclusive Development. United Nations, Geneva – April 2022. https://unctad.org/system/files/official-document/dtlstict2022d4_en.pdf. [In Eng]

World Economic Forum, 2023, 16-20 January. <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2023/>
World Bank, 2025. Kazakhstan Digital Acceleration for an Inclusive Economy (DARE): Implementation Status & Results Report. – Washington, DC: World Bank Group, 2025. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099020824095567023/pdf/BOSIB1a8c8b5c303c18d1e1f1b795966429.pdf> [In Eng]

References

- Kazybayeva&Pak, 2020 - Kazybayeva A., Pak E. Digitalization of Business Processes in Kazakh Companies // European Journal of Economics and Business Studies. – 2020. – Vol. 6, No. 2. – P.45-56. DOI: <https://doi.org/10.47703/ejeb.v3i61.57> [In Eng]
- Kenzhegulova, Vasa, Bekturganova, Amirova, Bekbossinova, 2022 - Kenzhegulova Gaukhar, Laszlo Vasa, Makpal Bekturganova, Ainur Amirova, Assel Bekbossinova The analysis of urbanization drivers in Kazakhstan: A regional assessment from 2010–2022, ArticleID:6157, Vol 8, Issue 8, 2024, P.2-26, DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.6157> [In Eng]
- Mamraeva, Toksambayeva, Tashenova, 2021 - Mamraeva D. G., Toksambayeva A. B., Tashenova L.V. Industry digitalization in the Republic of Kazakhstan // Bulletin of Karaganda University. Economy Series. – 2021. – T. 102, № 4. – C.56–64. DOI: <https://doi.org/10.31489/2022ec1/54-67> [In Eng]
- OECD, 2023, Improving Framework Conditions for the Digital Transformation of Businesses in Kazakhstan, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/368d4d01-en>. [In Eng]
- OECD, 2021. The Digital Transformation of SMEs. SME and Entrepreneurship Papers. – Paris: OECD Publishing, 2021. – 160 p.
- Satpayeva, Bekmurat, Medeni, Kangalakova, Xue, 2022 - Satpayeva Z., Bekmurat Z., Medeni T., Kangalakova D., Xue L. Digital transformation readiness of Kazakhstani enterprises: mapping regional and sectoral capacities // Problems and Perspectives in Management. – 2022. – T. 20, № 1. – C.415–430. DOI [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.12) [In Eng]
- UN Trade and Development, 2022. Industry 4.0 for Inclusive Development. United Nations, Geneva – April 2022. https://unctad.org/system/files/official-document/dtlstict2022d4_en.pdf. [In Eng]
- World Economic Forum, 2023, 16-20 January. <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2023/> [In Eng]
- World Bank, 2025. Kazakhstan Digital Acceleration for an Inclusive Economy (DARE): Implementation Status & Results Report. – Washington, DC: World Bank Group, 2025. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099020824095567023/pdf/BOSIB1a8c8b5c303c18d1e1f1b795966429.pdf> [In Eng]