



ASTANA  
INTERNATIONAL  
UNIVERSITY

ISSN 2707-496X, Print

# ECONOSPHERE & MANAGEMENT

---

Nº1 (7) 2025



**Астана Халықаралық университеті**  
**Международный университет Астана**  
**Astana International University**

## **EconoSphere & Management**

**Том 1(7) - 2025**

Жылына 4 рет шығады  
Выходит 4 раза в год  
Published 4 times a year

Астана - 2025  
Astana - 2025

**Бас редактор: Смағұлова З.К.,**  
экономика ғылымдарының кандидаты, PhD, қауымдастырылған профессор, Астана  
Халықаралық университеті, Қазақстан

**Бас редактордың орынбасары: Кадырова Г.А.,**  
экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, Астана Халықаралық  
университеті, Қазақстан

**Редакциялық алқа:**

**Лесбаева Г.Т.,** экономика ғылымдарының докторы, профессор, Қазақстан

**Окутаева С.Т.,** PhD, қауымдастырылған профессор, Қазақстан

**Байбаш Г.К.,** PhD, қауымдастырылған профессор, Қазақстан

**Аймурзина Б.Т.,** экономика ғылымдарының докторы, профессор, Қазақстан

**Исаева Б.К.,** PhD, қауымдастырылған профессор, Қазақстан

**Шевякова А.Л.,** экономика ғылымдарының кандидаты, доцент, Германия

**Жауапты редактор – т.ғ.к. Мырзабекова А.М.**

**Меншіктенуші:** «Астана Халықаралық университеті» Жауапкершілігі шектеулі серіктестігі

**Тіркеу:** ҚР Мәдениет және ақпарат министрлігінің Ақпарат комитеті

**Бастапқы есепке қою күні мен нөмірі:** 16.01.2020 ж. тіркеу куәлігімен № KZ77VPY00019401

**Екінші есепке қою:** 16.09.2025 № KZ54VPY00129425

**Мерзімділігі:** жылына 4 рет

**ISSN:** 2707-496X

**Тақырыптық бағыт:** Экономика және менеджмент

**Редакцияның мекенжайы:** 010000, Қазақстан, Астана қ., Қабанбай бытыр даңғылы, 8

тел.: +7(7172) 47-62-10 (214), e-mail: [esm@aiu.edu.kz](mailto:esm@aiu.edu.kz)

© Astana International University

**Главный редактор: Смагулова З.К.,**  
кандидат экономических наук, PhD, ассоциированный профессор, Международный  
университет Астана, Казахстан

**Заместитель главного редактора: Кадырова Г.А.,**  
кандидат экономических наук, PhD, ассоциированный профессор, Международный  
университет Астана, Казахстан

**Редакционная коллегия:**

**Лесбаева Г.Т.,** доктор экономических наук, профессор, Казахстан

**Окутаева С.Т.,** PhD, ассоциированный профессор, Казахстан

**Байбаш Г.К.,** PhD, ассоциированный профессор, Казахстан

**Аймурзина Б. Т.,** доктор экономических наук, профессор, Казахстан

**Исаева Б.К.,** PhD, ассоциированный профессор, Казахстан

**Шевякова А.Л.,** кандидат экономических наук, доцент, Германия

**Ответственный редактор - к. т. н. Мырзабекова А.М.**

**Собственник:** Товарищество с ограниченной ответственностью «Международный университет Астана»

**Регистрация:** Комитет информации Министерства культуры и информации РК

**Дата и номер первичной постановки на учет:** 16.01.2020 г. регистрационным свидетельством № KZ77VPY00019401

**Вторичная постановка на учет:** 16.09.2025 № KZ54VPY00129425

**Периодичность:** 4 раза в год

**ISSN:** 2707-496X

**Тематическое направление:** Экономика и менеджмент

**Адрес редакции:** 010000, Казахстан, г. Астана, пр. Кабанбай батыра, 8

тел.: +7(7172) 47-62-10 (214), e-mail: esm@aiu.edu.kz

© Astana International University

**Editor-in-chief: Z.K. Smagulova,**  
candidate of Economic Sciences, PhD, Associate Professor, Astana International University,  
Kazakhstan

**Deputy editor-in-chief: G.A. Kadyrova,**  
candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Astana International University, Kazakhstan

**Editorial board:**

**Lesbaeva G.T.,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Kazakhstan

**Okutayeva S.T.,** PhD, Associate Professor, Kazakhstan

**Baibash G.K.,** PhD, Associate Professor, Kazakhstan

**Aimurzina B.T.,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Kazakhstan

**Isaeva B.K.,** PhD, Associate Professor, Kazakhstan

**Shevyakova A.L.,** Candidate of Economic Sciences, Germany

**Responsible Editor** - Candidate of Technical Sciences Myrzabekova A.M.

**Owner:** Limited Liability Partnership "Astana International University"

**Registration:** Information Committee of the Ministry of Culture and Information of the Republic of Kazakhstan

**Date and number of initial registration:** 16.01.2020 with registration certificate № KZ77VPY00019401

**Secondary registration:** 16.09.2025 № KZ54VPY00129425

**Frequency:** 4 times a year

**ISSN:** 2707-496X

**Subject area:** Economics and management

**Address of edition:** 010000, Kazakhstan, Astana, Kabanbay Batyr avenue, 8




Tel.: +7 (7172) 476210 (214), e-mail: esm@aiu.edu.kz

© Astana International University

**МАЗМҰНЫ – CONTENTS – СОДЕРЖАНИЕ**

Иманбаева З.Ө., Рзагулова С.Р., Амантурлиева К.Е. КӘСПКЕРЛІКТІ МЕМЛЕКЕТТІК РЕТТЕУ: МЕХАНИЗМДЕРІ МЕН ТИІМДІЛІГІ .....	7
Садыкова Р.К., Тлеубай Я.Ф. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО ТУРИЗМА В КАЗАХСТАНЕ .....	16
Смагулова З.К., Фисун М.А., Сансызбай Д.К., Куркумбаева Д.И. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ПРОФИЛАКТИКИ ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО СТРЕССА: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ВОРКШОПА В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ .	23
Алпысбаева А.К., Ерниязов Р.А., Чонкоева А.А. БЕЛГІСІЗДІК ЖАҒДАЙЫНДА ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ КИБЕРҚАУІПСІЗДІК АУДИТІ .....	33
Nasyrova A.M., Kuznetsova A.R., Kenges G. ECONOMIC ASSESSMENT OF THE QUALITY OF HUMAN CAPITAL .....	44

**КӘСІПКЕРЛІКТІ МЕМЛЕКЕТТІК РЕТТЕУ: МЕХАНИЗМДЕРІ МЕН ТИІМДІЛІГІ**

<sup>1</sup>**З.Ө. Иманбаева\*** , <sup>2</sup>**С.Р. Рзагулова** , <sup>3</sup>**К.Е. Амантурлиева**   
<sup>1,2,3</sup>Қ. Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті, Ақтөбе, Қазақстан  
\*e-mail: [utegen\\_z\\_78@mail.ru](mailto:utegen_z_78@mail.ru)

**З.Ө. Иманбаева** – э.ғ.к., қауымдастырылған профессоры, Қ. Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті, Ақтөбе қ., Қазақстан, e-mail: [utegen\\_z\\_78@mail.ru](mailto:utegen_z_78@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-6604-4135>

**С.Р. Рзагулова** – э.ғ.м., аға оқытушы, Қ.Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті, Ақтөбе қ., Қазақстан, e-mail: [kamillaamanturlieva2@gmail.com](mailto:kamillaamanturlieva2@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-9842-4490>

**К.Е. Амантурлиева** – «Есеп және аудит» білім беру бағдарламасының білім алушысы, Қ. Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті, Ақтөбе қ., Қазақстан, e-mail: [kamillaamanturlieva2@gmail.com](mailto:kamillaamanturlieva2@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0006-3969-5016>

**Аңдатпа.** «Кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеу: механизмдері мен тиімділігі» ғылыми мақаласында кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеудің құқықтық негіздері, механизмдері және олардың тиімділігі кешенді түрде қарастырылады. Зерттеу жұмысының негізгі мақсаты – Қазақстан Республикасындағы кәсіпкерлік қызметті мемлекеттік реттеу жүйесін құқықтық тұрғыдан талдау және оның нарықтық экономиканың дамуына ықпалын бағалау. Мақалада кәсіпкерлікті реттеудің конституциялық және салалық құқықтық негіздері, мемлекет пен кәсіпкер арасындағы құқықтық қатынастардың ерекшеліктері, сондай-ақ мемлекеттік реттеудің шектері мен қағидаттары ғылыми тұрғыдан зерделенеді.

Зерттеу барысында кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеу механизмдері әкімшілік-құқықтық және экономикалық-құқықтық құралдар жүйесі ретінде талданады. Лицензиялау, рұқсат беру, бақылау және қадағалау, салықтық реттеу мен мемлекеттік қолдау шараларының құқықтық табиғаты ашылып, олардың кәсіпкерлік еркіндігіне әсері бағаланады. Сонымен қатар кәсіпкерлік субъектілерінің құқықтарын қорғау тетіктерінің рөліне ерекше назар аударылады.

Мақалада кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеудің тиімділігі құқықтық айқындық, пропорционалдылық, теңдік және құқық қолдану практикасының сапасы өлшемдері арқылы сараланады. Зерттеу нәтижелері мемлекеттік реттеудің кәсіпкерлік дамуына кедергі келтірмей, керісінше оны құқықтық тұрғыдан қолдауы тиіс деген ғылыми тұжырымды негіздейді.

**Түйін сөздер:** кәсіпкерлік қызмет, мемлекеттік реттеу, кәсіпкерлік құқығы, құқықтық механизмдер, құқықтық тиімділік, кәсіпкерлік еркіндігі.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА:  
МЕХАНИЗМЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

<sup>1</sup>**З.У. Иманбаева\***, <sup>2</sup>**С.Р. Рзагулова**, <sup>3</sup>**К.Е. Амантурлиева**  
<sup>1,2,3</sup>Актюбинский региональный университет имени К. Жубанова, Актөбе, Казакстан  
\*e-mail: [utegen\\_z\\_78@mail.ru](mailto:utegen_z_78@mail.ru)

**З.У. Иманбаева** – к.э.н., ассоциированный профессор, Актюбинский региональный университет имени К. Жубанова, г. Актөбе, Казакстан, e-mail: [utegen\\_z\\_78@mail.ru](mailto:utegen_z_78@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-6604-4135>

**С.Р. Рзагулова** – м.э.н., старший преподаватель, Актюбинский региональный университет имени К. Жубанова, г. Актөбе, Казакстан, e-mail: [kamillaamanturlieva2@gmail.com](mailto:kamillaamanturlieva2@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-9842-4490>

**К.Е. Амантурлиева** – обучающийся по образовательной программе «Учет и аудит», Актюбинский региональный университет имени К. Жубанова, г. Актюбе, Казакстан, e-mail: kamillaamanurlieva2@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-3969-5016>

**Аннотация.** В научной статье "Государственное регулирование предпринимательства: механизмы и эффективность" комплексно рассматриваются правовые основы, механизмы государственного регулирования предпринимательства и их эффективность. Основная цель исследовательской работы-правовой анализ системы государственного регулирования предпринимательской деятельности в Республике Казахстан и оценка ее влияния на развитие рыночной экономики. В статье будут научно изучены конституционные и отраслевые правовые основы регулирования предпринимательства, особенности правоотношений между государством и предпринимателем, а также пределы и принципы государственного регулирования.

В ходе исследования анализируются механизмы государственного регулирования предпринимательства как системы административно-правовых и экономико-правовых инструментов. Раскрывается правовая природа лицензирования, выдачи разрешений, контроля и надзора, налогового регулирования и мер государственной поддержки, оценивается их влияние на свободу предпринимательства. Также особое внимание уделяется роли механизмов защиты прав субъектов предпринимательства.

В статье анализируется эффективность государственного регулирования предпринимательства через критерии правовой прозрачности, пропорциональности, равенства и качества правоприменительной практики. Результаты исследования обосновывают научный вывод о том, что государственное регулирование должно не препятствовать развитию предпринимательства, а, наоборот, поддерживать его в правовом отношении.

**Ключевые слова:** предпринимательская деятельность, государственное регулирование, предпринимательское право, правовые механизмы, правовая эффективность, свобода предпринимательства.

## GOVERNMENT REGULATION OF ENTREPRENEURSHIP: MECHANISMS AND EFFICIENCY

<sup>1</sup>Z.U. Imanbaeva\*, <sup>2</sup>S.R. Rzagulova, <sup>3</sup>K.E. Amanturliyeva

<sup>1,2,3</sup>Aktobe Regional University named after K. Zhubanov, Aktobe, Kazakhstan

\*e-mail: utegen\_z\_78@mail.ru

**Z.U. Imanbaeva** – candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Aktobe Regional University named after K. Zhubanov, Aktobe, Kazakhstan, e-mail: utegen\_z\_78@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6604-4135>

**S.R. Rzagulova** – master of Economics, Senior Lecturer at K. Zhubanov Aktobe Regional University, Aktobe, Kazakhstan, e-mail: kamillaamanurlieva2@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9842-4490>

**K.E. Amanturliyeva** – student of the educational program «Accounting and Auditing», Aktobe Regional University named after K. Zhubanov, Aktobe, Kazakhstan, e-mail: kamillaamanurlieva2@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-3969-5016>

**Abstract.** The scientific article “Government regulation of entrepreneurship: mechanisms and efficiency”, the legal foundations, mechanisms of state regulation of entrepreneurship and their effectiveness are considered in a comprehensive manner. The main purpose of the research work is to analyze the system of state regulation of entrepreneurial activity in the Republic of Kazakhstan from a legal point of view and assess its impact on the development of a market economy. The article examines the constitutional and sectoral legal foundations of entrepreneurship regulation, the features of legal relations between the state and the entrepreneur, as well as the limits and principles of state regulation from a scientific point of view.

In the course of the study, the mechanisms of state regulation of entrepreneurship are analyzed as a system of administrative-legal and economic-legal instruments. The legal nature of licensing, permitting, control and supervision, tax regulation and state support measures are revealed and their impact on freedom of entrepreneurship is assessed. At the same time, special attention is paid to the role of mechanisms for protecting the rights of business entities.

The article analyzes the effectiveness of state regulation of entrepreneurship through the criteria of legal clarity, proportionality, equality and quality of law enforcement practice. The results of the study substantiate the scientific conclusion that state regulation should not hinder the development of entrepreneurship, but, on the contrary, support it from a legal point of view.

**Keywords:** entrepreneurial activity, state regulation, entrepreneurship law, legal mechanisms, legal effectiveness, freedom of entrepreneurship.

**Кіріспе.** Кәсіпкерлік қызмет қазіргі заманғы нарықтық экономиканың негізгі тіректерінің бірі болып табылады. Ол экономикалық өсуді қамтамасыз етумен қатар, жаңа жұмыс орындарын ашуға, халықтың әл-ауқатын арттыруға және мемлекеттің әлеуметтік-экономикалық тұрақтылығын нығайтуға тікелей ықпал етеді. Осыған байланысты кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеу мәселесі құқық ғылымында да, құқық қолдану тәжірибесінде де ерекше өзектілікке ие. Мемлекет бір жағынан кәсіпкерлік еркіндігін қамтамасыз етуге міндетті болса, екінші жағынан қоғамдық мүдделерді, тұтынушылардың құқықтарын, әділ бәсекелестікті және экономикалық қауіпсіздікті қорғау мақсатында реттеуші функцияны жүзеге асырады. Осы екі бағыттың арасындағы тепе-теңдікті сақтау кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеудің тиімділігін айқындайтын негізгі фактор болып табылады.

Зерттеу тақырыбының өзектілігі Қазақстан Республикасында кәсіпкерлік қызметті реттейтін заңнаманың тұрақты түрде жаңартылып, жетілдіріліп отыруымен де байланысты. Қазіргі кезеңде лицензиялау, рұқсат беру рәсімдері, мемлекеттік бақылау мен қадағалау, салықтық реттеу және мемлекеттік қолдау тетіктері кәсіпкерлердің құқықтық жағдайына тікелей әсер етеді. Алайда нормативтік-құқықтық актілердің көптігі мен олардың практикалық қолданылуындағы қайшылықтар кей жағдайда кәсіпкерлік бастаманың дамуын тежеп, құқықтық белгісіздікке әкелуі мүмкін. Сондықтан кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеу механизмдерін құқықтық тұрғыдан кешенді талдау және олардың тиімділігін бағалау ғылыми әрі тәжірибелік маңызға ие.

**Зерттеудің материалдары мен әдістері.** Зерттеу барысында жалпы ғылыми және арнайы құқықтық әдістер қолданылады. Атап айтқанда, талдау және синтез әдістері құқықтық нормалардың мазмұнын ашу үшін, формальды-зани әдіс қолданыстағы заңнаманы зерттеу үшін, салыстырмалы-құқықтық әдіс әртүрлі реттеу тәсілдерін салыстыру үшін, сондай-ақ жүйелі әдіс кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеуді тұтас құқықтық институт ретінде қарастыру үшін пайдаланылады.

Қазақстан Республикасында кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеудің құқықтық негіздерін талдау ең алдымен кәсіпкерлік феноменінің құқықтық табиғатын, оның қоғамдық қатынастар жүйесіндегі орнын және мемлекет пен кәсіпкерлік субъектілерінің өзара іс-қимылындағы нормативтік шектерді айқындаудан басталады. Кәсіпкерлік – бұл тек экономикалық белсенділіктің бір көрінісі ғана емес, сонымен қатар құқық арқылы ұйымдастырылатын, құқықтық кепілдіктер мен міндеттемелердің күрделі кешенімен өрілетін қоғамдық қатынастардың ерекше түрі. Мұнда мемлекет бір мезгілде екі түрлі, кей тұста қарама-қарсы болып көрінетін функцияны атқарады: бір жағынан, кәсіпкерлік еркіндігін қамтамасыз ету арқылы жеке бастаманың дамуына кеңістік береді, ал екінші жағынан, қоғамдық мүддені қорғау үшін белгілі бір реттеу шектеулерін орнатады. Осы екі бағыттың үйлесімі кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеудің мәнін ашып қана қоймай, оның құқықтық негіздерінің сапасы мен тұрақтылығын анықтайтын өлшемге айналады (Ахметова, 2023:116).

Қазақстан Республикасының құқықтық жүйесінде кәсіпкерлікті реттеудің іргелі бастауы – конституциялық деңгейде бекітілген қағидаттар. Конституциялық нормалар адамның және азаматтың құқықтары мен бостандықтарын тану арқылы экономикалық қызмет еркіндігін,

меншік құқығын қорғауды, сондай-ақ мемлекеттік биліктің заңмен шектелуін қамтамасыз етеді. Конституцияның құқықтық табиғаты кәсіпкерлікке қатысты кез келген заңнамалық немесе әкімшілік шешімнің легитимдігін бағалауда шешуші мәнге ие, өйткені ол мемлекет пен қоғам арасындағы әлеуметтік келісімнің жоғары нормативтік көрінісі ретінде әрекет етеді. Экономикалық қызмет еркіндігі қағидаты кәсіпкерлік бастаманың табиғи негізі бола отырып, мемлекеттің кәсіпкерлікке араласуы тек заңмен және қоғамдық қажеттілік өлшемімен ақталуы тиіс деген талапты туындатады. Демек, кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеу құқықтық тұрғыдан негізделгенде ғана емес, сондай-ақ конституциялық құндылықтарға сәйкес келгенде ғана әділ әрі тиімді сипатқа ие болады.

Кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеудің салалық құқықтық негіздері ең алдымен азаматтық-құқықтық және кәсіпкерлік-құқықтық реттеу жүйесі арқылы айқындалады. Азаматтық кодекс кәсіпкерлік қатынастардың мүліктік өзегін қалыптастыратын негізгі құқықтық акт ретінде мәмілелердің жарамдылығы, міндеттемелердің орындалуы, шарт еркіндігі, меншік құқығының мазмұны және оны қорғау механизмдері секілді базалық институттарды орнықтырады. Азаматтық-құқықтық реттеу кәсіпкерлік қызметтің «құқықтық инфрақұрылымын» құрайды: ол нарық субъектілерінің теңдігі мен дербестігін таниды, олардың құқық қабілеттілігі мен әрекет қабілеттілігін нақтылайды, сондай-ақ экономикалық айналымның тұрақтылығын қамтамасыз ететін жалпы ережелерді белгілейді. Бірақ кәсіпкерліктің қоғамдық маңызы мен тәуекелдік сипаты оның тек азаматтық құқық шеңберінде ғана емес, арнайы құқықтық режим арқылы да қамтылуын қажет етеді. Осы тұста кәсіпкерлік саласындағы негізгі жүйелеуші акт – Қазақстан Республикасының Кәсіпкерлік кодексі – мемлекеттік реттеудің мақсаттарын, қағидаттарын, нысандары мен әдістерін айқындап, кәсіпкерлік субъектілерінің құқықтарын қорғау кепілдіктерін құқықтық деңгейде бекітеді.

Кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеудің құқықтық негіздері тек жалпы нормалармен шектелмейді; ол көптеген салалық заңдар мен нормативтік құқықтық актілердің жүйелі жиынтығы арқылы нақты мазмұнға ие болады. Мысалы, бәсекелестікті қорғау саласындағы заңнама нарықтағы әділ бәсекені қамтамасыз етуге, монополиялық әрекеттердің алдын алуға және тұтынушы мүдделерін қорғауға бағытталған құқықтық тетіктерді орнықтырады. Салық заңнамасы мемлекеттің фискалдық мүддесін жүзеге асырумен қатар, экономикалық ынталандыру құралдары арқылы кәсіпкерлік белсенділіктің дамуына ықпал ете алады: салық салудың айқындығы, болжамдылығы және әділеттілігі кәсіпкерлік орта үшін шешуші факторлардың бірі. Лицензиялау және рұқсат беру жүйесін реттейтін нормалар қоғамдық қауіпсіздік, денсаулық сақтау, экологиялық тұрақтылық секілді жоғары маңыздағы құндылықтарды қорғаудың құқықтық құралы ретінде көрінеді. Еңбек заңнамасы кәсіпкерлік субъектілерінің жұмыс беруші ретіндегі міндеттемелерін нақтылап, еңбек қатынастарының тұрақтылығын, қызметкер құқықтарының қорғалуын қамтамасыз етеді. Осылайша, кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеудің құқықтық негізі – көпдеңгейлі, көпсалалы және өзара байланысқан нормалар жүйесі екенін көреміз; оның тиімділігі де дәл осы жүйелілік пен ішкі үйлесім дәрежесіне тәуелді (Ахметова, 2019:116).

Мемлекеттік реттеудің құқықтық негіздерін ғылыми тұрғыдан ашуда қағидаттар мәселесі айрықша маңызға ие. Қағидаттар – құқықтық реттеудің «рухы» мен «бағытын» анықтайтын жалпы ережелер; олар нақты нормаларды түсіндіруде, құқық қолдану практикасын жүйелеуде және заңнаманы жетілдіруде бағдарлық рөл атқарады. Кәсіпкерлік саласында мұндай қағидаттардың қатарына заңдылық, кәсіпкерлік еркіндігі, субъектілер теңдігі, адал бәсекелестік, мемлекет араласуының негізділігі мен пропорционалдылығы, құқықтық айқындық және болжамдылық жатады. Заңдылық қағидаты мемлекеттік органдардың кәсіпкерлікке қатысты кез келген әрекеті тек заңға негізделуі тиіс екенін білдіреді; бұл кәсіпкердің құқықтық қауіпсіздігін қамтамасыз ететін басты кепіл. Кәсіпкерлік еркіндігі қағидаты кәсіпкердің экономикалық шешім қабылдаудағы дербестігін таниды, бірақ ол абсолютті емес: қоғамдық мүддені қорғау мақсатында заңмен белгіленген шектеулер арқылы нақтыланады. Пропорционалдылық қағидаты мемлекет енгізетін талаптар мен шектеулердің мақсатқа сай әрі шамадан тыс болмауын көздейді; бұл ретте реттеу ауыртпалығы қоғамдық

пайдамен өлшенуге тиіс. Құқықтық айқындық пен болжамдылық қағидаттары кәсіпкерлік қатынастардың тұрақты дамуы үшін шешуші, өйткені бизнес шешімдері ұзақ мерзімді жоспарлауға сүйенеді, ал нормативтік өзгерістердің жиілігі мен түсініксіздігі тәуекелді арттырып, экономикалық белсенділікті төмендетеді.

Кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеудің құқықтық негіздері мемлекет пен кәсіпкер арасындағы құқықтық қатынастардың табиғатын да айқындайды. Кәсіпкерлік субъектісі мемлекетпен қатынасқа түскенде ол «қадағаланатын объект» ретінде ғана емес, құқықтары мен заңды мүдделері бар тең құқықты қатысушы ретінде танылады. Бұл жерде әкімшілік-құқықтық қатынастардың ерекшелігі көрінеді: мемлекет тарапынан биліктік өкілеттік жүзеге асырылғанымен, ол өкілеттік құқықпен шектелуге және рәсімдік әділеттілік талаптарына бағынуға тиіс. Рәсімдік кепілдіктердің болуы – кәсіпкердің құқықтарын қорғаудың маңызды шарты: лицензия беруден бас тартудың дәлелділігі, тексеру жүргізудің заңдылығы, әкімшілік актілерге шағымдану мүмкіндігі, сотқа жүгіну құқығы секілді элементтер кәсіпкерлік еркіндіктің формальды декларация емес, нақты жүзеге асатын құқық екенін көрсетеді. Сондықтан құқықтық негіздерді талдағанда тек материалдық нормаларға емес, сонымен бірге әкімшілік рәсімдер мен құқықтық қорғау механизмдерінің сапасына да назар аудару қажет.

Кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеу механизмдері – бұл мемлекет тарапынан кәсіпкерлік қызметтің құқықтық шеңберін айқындауға, нарық субъектілерінің тәртібін заңмен белгіленген талаптарға сәйкес ұйымдастыруға және қоғамдық мүддені қорғауға бағытталған өзара байланысты құралдар мен ықпал ету әдістерінің жүйесі. Мұндай механизмдердің мәнін терең түсіну үшін оларды тек жекелеген әкімшілік рәсімдер немесе экономикалық ынталандырулар жиынтығы ретінде емес, құқықтық мемлекет қағидаттарына сүйенетін, мақсатты әрі пропорционалды реттеудің институционалды құрылымы ретінде қарастыру қажет. Өйткені кәсіпкерлік табиғатында еркіндік пен тәуекел, бәсеке мен жаңашылдық бар; ал мемлекеттік реттеу табиғатында тәртіп, қауіпсіздік, теңгерім және бақылау элементтері бар. Құқықтық тұрғыдан алғанда дәл осы екі бастаудың қиылысуында кәсіпкерлік қатынастардың орнықтылығы қалыптасады: мемлекет нарықтағы «ойын ережелерін» белгілеп, оларды сақтауды қамтамасыз етеді, ал кәсіпкерлер сол ережелер аясында өз бастамасын жүзеге асырып, экономикалық нәтижеге қол жеткізеді. Осы себепті мемлекеттік реттеу механизмдері құқықтық айқындыққа, рәсімдік әділеттілікке және кәсіпкердің заңды мүдделерін қорғауға бағытталған кепілдіктерге сүйенгенде ғана тиімді әрі легитимді сипат алады.

Мемлекеттік реттеу механизмдерінің ең кең тараған және классикалық бағыты – әкімшілік-құқықтық ықпал ету құралдары. Бұл салада мемлекет кәсіпкерлік қызметтің белгілі бір түрлерін қоғам үшін тәуекелі жоғары немесе стратегиялық маңызы бар деп танып, оларды лицензиялау, рұқсат беру, тіркеу, сертификаттау, техникалық реттеу және бақылау-қадағалау рәсімдері арқылы құқықтық тәртіпке келтіреді. Лицензиялау институты құқықтық тұрғыдан кәсіпкерлік еркіндігін шектеудің ерекше нысаны болып саналады, себебі ол белгілі бір қызметті жүзеге асыру құқығын алдын ала қойылатын талаптарға сәйкестікпен байланыстырады. Бұл талаптар, әдетте, қоғамдық қауіпсіздік, адам өмірі мен денсаулығын сақтау, қаржылық тұрақтылық, экологиялық қауіпсіздік секілді конституциялық құндылықтармен негізделуі тиіс. Алайда лицензиялау мен рұқсат беру жүйесінің тиімділігі олардың санына емес, рәсімдердің ашықтығына, талаптардың түсініктілігіне және шешім қабылдаудың негізділігіне тәуелді екенін тәжірибе көрсетеді: егер кәсіпкер үшін талаптар алдын ала белгілі болып, әкімшілік органның дискрециялық өкілеттігі шектелсе, құқықтық тәуекел азаяды; керісінше, талаптар бұлыңғыр әрі әртүрлі түсіндірілетін болса, бұл кәсіпкерлік ортада тұрақсыздық туғызып, көлеңкелі практикалардың пайда болуына алғышарт жасайды. Сондықтан әкімшілік-құқықтық механизмдерді талдауда рәсімдік кепілдіктердің орны ерекше: өтінішті қарау мерзімдері, бас тартудың дәлелділігі, тыңдалым құқығы, шағымдану тәртібі, сондай-ақ әкімшілік актілердің соттық бақылауға алынуы кәсіпкерлік субъектілерінің құқықтарын нақты қорғаудың басты көрсеткіші ретінде танылады (Телибекова, 2019:203).

Мемлекеттік бақылау және қадағалау механизмдері де кәсіпкерлікті реттеудің маңызды құрамдас бөлігі. Қадағалау шараларының басты мақсаты – заң талаптарының сақталуын

қамтамасыз ету арқылы қоғамға зиян келу тәуекелін төмендету және нарықтағы адал айналымды қолдау. Мұнда да құқықтық мемлекеттің негізгі талабы сақталуға тиіс: бақылау шаралары заңмен бекітілген өкілеттікке сүйеніп, нақты рәсімдер арқылы жүргізіледі және кәсіпкер үшін шамадан тыс әкімшілік ауыртпалық туғызбауы керек. Ғылыми тұрғыда бақылаудың тиімділігі көбіне тәуекелге бағдарланған тәсілмен байланыстырылады: мемлекет тексеруді кездейсоқ немесе жаппай жүргізуге емес, қауіп дәрежесі жоғары салаларға немесе нақты құқық бұзушылық белгілері бар жағдайларға бағыттағанда, құқықтық тәртіп те нығаяды, кәсіпкерлік еркіндігі де шамадан тыс шектелмейді. Демек, мемлекеттік реттеудің әкімшілік құралдары өз мәнінде «жазалаушы» логикаға емес, алдын алу, құқықтық тәртіпті сақтау және тәуекелді азайту логикасына қызмет еткенде ғана қоғамдық пайдалы нәтиже береді.

Мемлекеттік реттеудің екінші ірі бағыты – экономикалық-құқықтық механизмдер. Бұлар кәсіпкерлік субъектілерін тікелей тыйым немесе міндет арқылы емес, ынталандыру арқылы белгілі бір экономикалық мінез-құлыққа бағыттайды. Салықтық реттеу, мемлекеттік субсидиялар, гранттар, жеңілдетілген кредиттеу, кепілдендіру құралдары, арнайы экономикалық аймақтар мен индустриялық аймақтардың құқықтық режимі, мемлекеттік сатып алулардағы преференциялар – осының барлығы кәсіпкерлік белсенділікті арттыруға және экономиканың басым бағыттарын дамытуға арналған құқықтық құралдар ретінде көрінеді. Бұл механизмдердің құқықтық табиғаты олардың жария-құқықтық сипатына байланысты: мемлекет бюджет қаражатын, салықтық жеңілдіктерді немесе әкімшілік ресурсты пайдаланған кезде теңдік, ашықтық, мақсаттылық және есептілік қағидаттарын қатаң сақтау қажет. Себебі экономикалық қолдау құқықтық тұрғыдан әділетсіз бөлінсе немесе іріктеу критерийлері анық болмаса, ол бәсекелестікке нұқсан келтіріп, нарықта «артықшылыққа ие» және «шеттетілген» субъектілердің жасанды жіктелуіне әкелуі мүмкін. Сондықтан экономикалық-құқықтық механизмдерді тиімді қолданудың негізгі шарты – құқықтық рәсімдердің нақтылығы мен әділдігі, сондай-ақ мемлекеттік шешімдердің негізділігі мен тексерілетіндігі (Садуакасова, 2023:167).

Кесте 1. Кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеу механизмдерінің құқықтық сипаттамасы

Механизмдер тобы	Негізгі құқықтық құралдар	Мақсаттық бағыты	Кәсіпкер үшін ықтимал салдар	Тиімділік шарты
Әкімшілік-құқықтық реттеу	Лицензиялау, рұқсат беру, тіркеу, сертификаттау, техникалық реттеу	Қауіпсіздік пен қоғамдық мүддені қорғау, құқықтық тәртіпті қамтамасыз ету	Қызметке кіру талаптарының күшеюі, рәсімдік шығындар, құқықтық тәуекелдің өзгеруі	Айқын талаптар, рәсімдердің ашықтығы, пропорционалдылық, шағымдану мүмкіндігі
Бақылау және қадағалау	Тексеру, нұсқама, әкімшілік жауапкершілік шаралары, профилактикалық бақылау	Заң бұзушылықтың алдын алу, тәуекелді төмендету, тұтынушыны қорғау	Әкімшілік ауыртпалық, комплаенс шығындары, беделдік тәуекел	Тәуекелге негізделген тәсіл, заңдылық, негізділік, кәсіпкер құқықтарының кепілдіктері
Экономикалық-құқықтық ынталандыру	Салықтық жеңілдіктер, субсидия, грант, жеңілдетілген кредит, кепілдендіру	Кәсіпкерлікті қолдау, инвестиция тарту, басым салаларды дамыту	Ресурстық мүмкіндіктің кеңеюі, тұрақтылықтың артуы, нарықтағы бәсекелік позицияның өзгеруі	Тең қолжетімділік, ашық критерий, есептілік, бәсекелестікке зиян келтірмеу
Құқықтық қорғау тетіктері	Сотқа жүгіну, әкімшілік шағым, медиация, омбудсмен институттары	Құқықтарды қалпына келтіру, заңсыз шешімдерді жою, әділеттілікті қамтамасыз ету	Құқықтық қауіпсіздіктің артуы, тәуекелдің төмендеуі, инвестициялық сенімнің күшеюі	Тәуелсіз сот, рәсімдік әділеттілік, қолжетімді қорғау, шешімдердің орындалуы

Кестеде ұсынылған жалпылама талдау кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеудің әр механизмі өз алдына жеке құрал ғана емес, нақты мақсатқа бағытталған құқықтық ықпал ету жүйесінің

элементі екенін көрсетеді. Әсіресе әкімшілік құралдар мен бақылау-қадағалау шаралары қоғамдық қауіпсіздік пен құқықтық тәртіпті қамтамасыз ету үшін қажет болғанымен, олардың тиімділігі кәсіпкерлік еркіндігін шамадан тыс шектемеу талабымен өлшенеді. Ал экономикалық ынталандыру тетіктері кәсіпкерлік белсенділікті арттыруда маңызды рөл атқарады, бірақ олар міндетті түрде теңдік пен ашықтық қағидаттарына сәйкес іске асқанда ғана адал бәсекеге нұқсан келтірмейді. Құқықтық қорғау механизмдері болса, барлық реттеу жүйесінің «кепілдік қабаты» ретінде көрініп, мемлекеттік реттеудің легитимдігін қамтамасыз етеді.

Кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеу механизмдерінің үшінші маңызды қыры – кәсіпкерлік субъектілерінің құқықтары мен заңды мүдделерін қорғау жүйесі. Қорғау тетіктері жоқ жерде мемлекеттік реттеу тек әкімшілік қысымға айналып, құқықтық мемлекет қағидатына қайшы келеді. Сондықтан кәсіпкердің құқықтары ең алдымен сот арқылы қорғалуы тиіс: сот – мемлекеттік орган актілерінің заңдылығын бағалайтын, кәсіпкердің бұзылған құқығын қалпына келтіретін негізгі институт. Сонымен бірге әкімшілік шағымдану рәсімдері де ерекше маңызға ие, себебі олар дауды сотқа жеткізбей шешуге мүмкіндік береді және әкімшілік органның өз әрекетін қайта қарауына құқықтық негіз қалыптастырады. Медиация секілді баламалы дауларды шешу институттары да кәсіпкерлік қатынастардағы келісім мәдениетін дамытуға, мәмілелік тұрақтылыққа ықпал етеді. Қорғау тетіктерінің тиімділігі олардың қолжетімділігімен, рәсімдердің қарапайымдылығымен және қабылданған шешімдердің нақты орындалуымен өлшенеді; бұл талаптар орындалмаған жағдайда, құқық қағаз жүзіндегі формальдылыққа айналып, кәсіпкерлік ортадағы сенім деңгейі төмендейді (Курбанов, 2019:856).

Кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеудің тиімділігін құқықтық бағалау – бұл тек реттеуші нормалардың бар-жоғын немесе олардың мәтіндік мазмұнын сипаттаумен шектелмейтін, әлдеқайда терең әрі көпқабатты ғылыми міндет. Тиімділік ұғымының өзі құқық ғылымында екі өлшеммен ұштасады: біріншіден, құқықтық нормалардың мақсатқа сәйкестігі, яғни мемлекет көздеген қоғамдық нәтижеге қол жеткізу қабілеті; екіншіден, сол нәтижеге жету барысында құқықтың негізгі қағидаттары сақтала ма, тұлғаның, оның ішінде кәсіпкердің құқықтары мен заңды мүдделері жеткілікті қорғала ма деген сұрақ. Бұл тұрғыдан алғанда кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеу тиімді деп танылуы үшін ол экономикалық белсенділікті тұншықтырмай, керісінше нарықтық тәртіпті орнықтырып, адал бәсекені қорғап, қоғамдық қауіпсіздікке төнетін тәуекелдерді төмендетіп, кәсіпкерлік бастаманың институционалдық дамуына жағдай жасауы тиіс. Дәл осы жерде құқықтық бағалау қажеттілігі туындайды: экономикалық көрсеткіштер реттеудің сыртқы нәтижесін ғана көрсетсе, құқықтық талдау оның легитимдігін, әділеттілігін, пропорционалдылығын және тұрақтылығын айқындайды.

Кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеудің құқықтық тиімділігін анықтайтын басты критерийлердің бірі – құқықтық айқындық пен болжамдылық деңгейі. Нарық субъектілері өзінің шаруашылық шешімдерін қабылдағанда тек ағымдағы жағдайды ғана емес, орта және ұзақ мерзімді перспективадағы құқықтық режимді де ескереді, себебі инвестиция, өндірістік жоспар, кадрлық саясат, келісімшарттық міндеттемелер – барлығы да уақытқа созылатын процестер. Егер заңнамалық өзгерістер жиі әрі жүйесіз енгізілсе, немесе құқықтық нормалар әртүрлі түсіндіріліп, құқық қолдану практикасы біркелкі болмаса, онда кәсіпкерлік тәуекел артып, құқықтық сенім әлсірейді. Мұндай жағдайда мемлекет реттеудің «қатандығын» арттыру арқылы емес, керісінше құқықтық айқындықты күшейту арқылы нәтижеге жетуі тиіс: нормалардың анық тұжырымдалуы, қайшылықтарды жою, әкімшілік рәсімдердің стандартталуы және сот практикасының тұрақтануы кәсіпкерлік орта үшін ең құнды кепілдіктердің қатарында. Демек, реттеудің тиімділігі заңдар санының көптігімен емес, олардың сапасымен, жүйелілігімен және қолданылуының бірізділігімен өлшенеді (Сапогов, 2020:149).

**Талқылау бөлімі.** Тиімділіктің екінші ірі өлшемі – пропорционалдылық қағидатының сақталуы, яғни мемлекет енгізетін талаптар мен шектеулердің қоғамдық мақсатқа сай әрі кәсіпкерлік еркіндігіне шамадан тыс салмақ түсірмеуі. Құқықтық мемлекеттің логикасы

бойынша кәсіпкерлікке кез келген араласу қоғамдық қажеттілікпен негізделуі, мақсатқа жетудің ең жұмсақ әрі баламасыз тәсілі ретінде дәлелденуі және енгізілетін ауыртпалықтың қоғамдық пайдамен салыстырғанда артық болмауы тиіс (Молчанов, 2021:54). Практикада бұл қағидат көбіне лицензиялау, рұқсат беру рәсімдері, тексерулер, әкімшілік санкциялар саласында сынға түседі, өйткені дәл осы тетіктер кәсіпкерге тікелей шығын келтіріп, уақытын алып, нарыққа кіру тосқауылын арттыра алады. Егер бақылау-қадағалау жүйесі тәуекелге бағдарланбай, формальды түрде немесе жаппай сипатта жүргізілсе, ол реттеудің «тиімділігін» көрсетпейді, керісінше экономикалық белсенділікті төмендетіп, құқыққа деген сенімді әлсіретеді (Зубарев, 2022:96). Сондықтан құқықтық бағалау барысында мемлекеттік реттеудің тек мақсаттылығы ғана емес, оның «өлшемділігі» де айқындалуы тиіс: нақты қауіптер мен қоғамдық мүддені қорғау қажеттілігі реттеудің нақтылығын ақтайтын деңгейде ме, әлде реттеу инерциялық, бюрократиялық сипат алып кетті ме деген сұрақ ғылыми талдаудың өзегінде тұрады (Голубцов, 2021:444).

**Қорытынды.** Жүргізілген ғылыми-зерттеу жұмысы кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеу мәселесінің құқықтық табиғатын, оның механизмдері мен тиімділігін кешенді түрде талдауға мүмкіндік берді. Кәсіпкерлік қазіргі заманғы экономикалық жүйенің ажырамас бөлігі бола отырып, мемлекеттің құқықтық ықпалынсыз дами алмайтыны анықталды. Алайда бұл ықпал кәсіпкерлік еркіндігін шектеуге емес, керісінше оны құқықтық тұрғыдан қамтамасыз етуге, қоғамдық мүдделер мен жеке бастаманың арасындағы тепе-теңдікті сақтауға бағытталуы тиіс. Осы тұрғыдан алғанда, кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеу құқықтық мемлекеттің маңызды функцияларының бірі ретінде сипатталады.

Зерттеу барысында Қазақстан Республикасында кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеудің құқықтық негіздері көпдеңгейлі және кешенді сипатқа ие екені айқындалды. Конституциялық қағидаттар, азаматтық-құқықтық институттар, кәсіпкерлік және әкімшілік құқық нормалары өзара байланыса отырып, кәсіпкерлік қызметтің жалпы құқықтық режимін қалыптастырады. Бұл жүйенің басты артықшылығы – кәсіпкерлік еркіндігін тану және оны заңмен қорғау, ал әлсіз тұсы – кей жағдайда құқықтық нормалардың күрделілігі мен қолдану практикасының біркелкі еместігі болып табылады. Сондықтан құқықтық реттеудің тиімділігі тек нормалардың бар болуымен емес, олардың сапасымен, айқындылығымен және тұрақтылығымен тікелей байланысты деген қорытынды жасалды.

Мемлекеттік реттеу механизмдерін талдау әкімшілік-құқықтық және экономикалық-құқықтық құралдардың өзара толықтырушы сипатта екенін көрсетті. Лицензиялау, рұқсат беру, бақылау және қадағалау секілді әкімшілік механизмдер қоғамдық қауіпсіздік пен құқықтық тәртіпті қамтамасыз ету үшін қажет болғанымен, олар пропорционалдылық және негізділік қағидаттарына сәйкес қолданылғанда ғана оң нәтиже береді. Ал экономикалық-құқықтық ынталандыру тетіктері кәсіпкерлік белсенділікті арттырудың маңызды құралы ретінде көрінеді, бірақ оларды жүзеге асыруда теңдік, ашықтық және адал бәсекелестік талаптарының сақталуы шешуші мәнге ие.

Кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеудің тиімділігін құқықтық бағалау реттеу жүйесінің басты проблемалары мен даму перспективаларын айқындауға мүмкіндік берді. Реттеудің шынайы тиімділігі құқықтық айқындық, болжамдылық, әділеттілік және құқық қолдану практикасының сапасымен өлшенетіні анықталды. Мемлекет пен кәсіпкер арасындағы құқықтық қатынастар сенімге негізделген жағдайда ғана реттеу экономикалық өсімнің тежегіші емес, оны қолдаушы факторға айналады (Kaplan, Norton, 2020:288).

Қорытындылай келе, кәсіпкерлікті мемлекеттік реттеу қоғамдық мүддені қорғау мен кәсіпкерлік еркіндігін қамтамасыз ету арасындағы теңгерімді сақтауға бағытталған құқықтық жүйе ретінде қарастырылуы тиіс. Осы тепе-теңдікті қамтамасыз ету заңнаманы жүйелі жетілдіруді, әкімшілік рәсімдерді оңтайландыруды және құқық қолдану мәдениетін арттыруды талап етеді. Мұндай жағдайда ғана кәсіпкерлік саласындағы мемлекеттік реттеу тиімді, әділетті және тұрақты сипатқа ие болады.

## Әдебиеттер

- Ахметова, 2019 - Ахметова Б. С. Предпринимательское право Республики Казахстан. - Алматы: LP-Zhasulan, 2019. - 116 с. [Орыс]
- Ахметова, 2023 - Ахметова Б. С. Предпринимательское право Республики Казахстан: учебно-методическое пособие. - Алматы: BTL-KZ, 2023. - 116 с. [Орыс]
- Голубцов, 2021 - Голубцов В. Г. Предпринимательское право: учебник - Москва: Статут, 2021. - 444 с. [Орыс]
- Зубарев, 2022 - Зубарев А. Ю. Цифровые инструменты в финансовом анализе: Power BI и Tableau в управлении рентабельностью // Финансы и кредит. - 2022. - Т. 28, № 4. - С. 88–96. [Орыс]
- Курбанов, 2019 - Курбанов Р. А. Предпринимательское право: учебник - Москва: Проспект, 2019. - 856 с. [Орыс]
- Молчанов, 2021 - Молчанов И. Н. Современные подходы к оценке рентабельности капитала // Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2021. - № 10 (400). - С. 45–54. [Орыс]
- Садуакасова, 2023 - Садуакасова Л. К. Қазақстан Республикасының кәсіпкерлік құқығы: оқу құралы. - Өскемен: Арго, 2023. - 167 б. [Орыс]
- Сапогов, 2020 - Сапогов А. И. Применение модели EVA для оценки эффективности бизнеса // Экономика и управление. - 2020. - № 5 (149). - С. 22–29. [Орыс]
- Телибекова, 2019 - Телибекова И. М. Қазақстан Республикасының кәсіпкерлік құқығы: оқу-әдістемелік құрал. - Ақтөбе: Ақтөбе заң институты, 2019. - 203 б. [Орыс]
- Kaplan&Norton, 2020 - Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes / R. Kaplan, D. Norton. - Boston: Harvard Business School Press, 2020. - 288 p. [Ағылшын]

## References

- Akhmetova, 2019 - Akhmetova, B. S. (2019). Predprinimatel'skoe pravo Respubliki Kazakhstan [Entrepreneurial law of the Republic of Kazakhstan]. Almaty: LP-Zhasulan. 116 p. [Russian].
- Akhmetova, 2023 - Akhmetova, B. S. (2023). Predprinimatel'skoe pravo Respubliki Kazakhstan: uchebno-metodicheskoe posobie [Entrepreneurial law of the Republic of Kazakhstan: Educational and methodological manual]. Almaty: BTL-KZ. 116 p. [Russian].
- Golubtsov, 2021 - Golubtsov, V. G. (2021). Predprinimatel'skoe pravo: uchebnik [Entrepreneurial law: Textbook]. Moscow: Statut. 444 p. [Russian].
- Kaplan&Norton, 2020 - Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2020). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press. 288 p. [English].
- Kurbanov, 2019 - Kurbanov, R. A. (2019). Predprinimatel'skoe pravo: uchebnik [Entrepreneurial law: Textbook]. Moscow: Prospekt. 856 p. [Russian].
- Molchanov, 2021 - Molchanov, I. N. (2021). Sovremennye podkhody k otsenke rentabel'nosti kapitala [Modern approaches to assessing return on capital]. Finansovaya analitika: problemy i resheniya [Financial Analytics: Problems and Solutions], 10(400), 45–54. [Russian].
- Saduakasova, 2023 - Saduakasova, L. K. (2023). Qazaqstan Respublikasynyn kasipkerlik quqygy: oqu quraly [Entrepreneurial law of the Republic of Kazakhstan: Textbook]. Oskemen: Argo. 167 p. [Russian].
- Sapogov, 2020 - Sapogov, A. I. (2020). Primenenie modeli EVA dlya otsenki effektivnosti biznesa [Application of the EVA model for evaluating business efficiency]. Ekonomika i upravlenie [Economics and Management], 5(149), 22–29. [Russian].
- Telibekova, 2019 - Telibekova, I. M. (2019). Qazaqstan Respublikasynyn kasipkerlik quqygy: oqu-adistemelik qural [Entrepreneurial law of the Republic of Kazakhstan: Educational and methodological manual]. Aktobe: Aktobe Zan Instituty. 203 p. [Russian].
- Zubarev, 2022 - Zubarev, A. Yu. (2022). Tsifrovye instrumenty v finansovom analize: Power BI i Tableau v upravlenii rentabel'nost'yu [Digital tools in financial analysis: Power BI and Tableau in profitability management]. Finansy i kredit [Finance and Credit], 28(4), 88–96. [Russian].

МРНТИ 71.37.05

DOI: <https://doi.org/10.62687/ESM.1.1.2026.40>

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО ТУРИЗМА В КАЗАХСТАНЕ

<sup>1</sup>Р.К. Садыкова\*<sup>ID</sup>, <sup>2</sup>Я.Ф. Тлеубай<sup>ID</sup>

<sup>1,2</sup>Международный университет Астаны, г. Астана, Республика Казахстан

\*e-mail: [r.sadykova59@mail.ru](mailto:r.sadykova59@mail.ru)

**Р.К. Садыкова** – доктор PhD, доцент высшей школы экономики Международного университета Астана, г. Астана, Казахстан, e-mail: [r.sadykova59@mail.ru](mailto:r.sadykova59@mail.ru), <https://orcid.org/0009-0003-2084-7102>

**Я.Ф. Тлеубай** – магистрант Международного университета Астаны, г. Астана, Казахстан, e-mail: [yasmina.tleubay@nu.edu.kz](mailto:yasmina.tleubay@nu.edu.kz), <https://orcid.org/0009-0003-2084-7102>

**Аннотация.** В статье рассматривается современное состояние внутреннего туризма в Республике Казахстан. Согласно данным официальной статистики большим спросом пользуется анализ динамики внутренних туристских потоков, структуры туристского потребления, развитие курортных зон а также основные направления государственной политики в сфере туризма.

Помимо этого официальные источники утверждают что после спада, вызванного пандемией, внутренний туризм стал одним из самых динамично развивающихся сегментов отрасли поскольку численность внутренних туристов и объем туристского потребления внутри страны показали устойчивый рост. Были выявлены ключевые проблемы такие как сезонность, неравномерность регионального развития, инфраструктурные ограничения и качество обслуживания, и обозначены наиболее перспективные направления развития внутреннего туризма в контексте Концепции развития туристской отрасли на 2023–2029 годы.

**Ключевые слова:** внутренний туризм, туристский поток, курортные зоны, туристская инфраструктура, Казахстан, государственная политика.

## ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ІШКІ ТУРИЗМНІҢ ҚАЗІРГІ ЖАҒДАЙЫ МЕН ДАМУ ПЕРСПЕКТИВАЛАРЫ

<sup>1</sup>Р.К. Садыкова\*, <sup>2</sup>Я.Ф. Тлеубай

<sup>1,2</sup>Астана халықаралық университеті, Астана қ., Қазақстан

\*e-mail: [r.sadykova59@mail.ru](mailto:r.sadykova59@mail.ru)

**Р.К. Садыкова** – Астана халықаралық университетінің Экономика жоғары мектебінің доценті, PhD докторы, Астана қ. Қазақстан, e-mail: [r.sadykova59@mail.ru](mailto:r.sadykova59@mail.ru), <https://orcid.org/0009-0003-2084-7102>

**Я.Ф. Тлеубай** – Астана халықаралық университетінің магистранты, Астана қ. Қазақстан, e-mail: [yasmina.tleubay@nu.edu.kz](mailto:yasmina.tleubay@nu.edu.kz), <https://orcid.org/0009-0003-2084-7102>

**Аңдатпа.** Мақалада Қазақстан Республикасындағы ішкі туризмнің қазіргі жағдайы қарастырылады. Ресми статистикалық деректерге сәйкес, ішкі туристік ағындардың динамикасын, туристік тұтыну құрылымын, курорттық аймақтардың дамуын, сондай-ақ туризм саласындағы мемлекеттік саясаттың негізгі бағыттарын талдау ерекше өзектілікке ие. Сонымен қатар, ресми дереккөздер пандемия салдарынан болған құлдыраудан кейін ішкі туризм саланың ең серпінді дамып келе жатқан сегменттерінің біріне айналғанын көрсетеді, өйткені ел ішіндегі туристер саны мен туристік тұтыну көлемі тұрақты өсім көрсеткен. Зерттеу барысында маусымдылық, өңірлік дамудың теңсіздігі, инфрақұрылымдық шектеулер және қызмет көрсету сапасы сияқты негізгі проблемалар анықталып, 2023–2029 жылдарға арналған

Туристiк саланы дамыту тұжырымдамасы аясында iшкi туризмдi дамытудың неғұрлым перспективалы бағыттары айқындалды.

**Түйiн сөздер:** iшкi туризм, туристiк ағын, курорттық аймақтар, туристiк инфрақұрылым, Қазақстан, мемлекеттiк саясат.

## CURRENT STATE AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC TOURISM IN KAZAKHSTAN

<sup>1</sup>R.K. Sadykova\*, <sup>2</sup>Y.G. Tleubay

<sup>1,2</sup>Astana international university, Astana, Kazakhstan

\*e-mail: r.sadykova59@mail.ru

**R.K. Sadykova** – doctor PhD, Associate Professor, Higher School of Economics, Astana international university, Astana, Kazakhstan, e-mail: r.sadykova59@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-2084-7102>

**Y.G. Tleubay** – master’s student, Astana international university, Astana, Kazakhstan, e-mail: yasmina.tleubay@nu.edu.kz, <https://orcid.org/0009-0003-2084-7102>

**Abstract.** The article examines the current state of domestic tourism in the Republic of Kazakhstan. According to official statistical data, particular attention is given to the analysis of the dynamics of domestic tourist flows, the structure of tourism consumption, the development of resort areas, as well as the main directions of state policy in the field of tourism. In addition, official sources indicate that after the decline caused by the pandemic, domestic tourism has become one of the most dynamically developing segments of the industry, as the number of domestic tourists and the volume of tourism consumption within the country have shown steady growth. The study identifies key challenges, including seasonality, uneven regional development, infrastructural constraints, and service quality, and outlines the most promising directions for the development of domestic tourism within the framework of the Tourism Industry Development Concept for 2023–2029.

**Keywords:** domestic tourism, tourist flow, resort areas, tourism infrastructure, Kazakhstan, state policy.

**Введение.** Туризм был признан одним из перспективных драйверов экономического роста и диверсификации экономики Казахстана. Туризм признан перспективным драйвером экономического роста и диверсификации в Казахстане. В период восстановления мировой экономики после пандемии роль внутреннего туризма особенно выросла как более устойчивая отрасль, меньше подвержена внешним факторам и геополитическим рискам. Национальные стратегические документы (такие как Национальный план развития до 2025 года и Концепция развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2023-2029 годы) однозначно выделяют туризм, а особенно внутренний, как приоритетное направление развития экономики и человеческого капитала (Постановление Правительства РК, 2023).

Цель работы: дать характеристику и провести анализ современного состояния внутреннего туризма в Казахстане, выявить ключевые тенденции, проблемы и перспективы его развития.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы внутреннего туризма и его роль в национальной экономике.
2. Охарактеризовать динамику и структуру внутреннего туристского потока в Казахстане на основе актуальных статистических данных.
3. Проанализировать развитие основных туристских и курортных зон, а также инфраструктурные изменения.
4. Выделить основные проблемы и обозначить направления дальнейшего развития внутреннего туризма.

**Объект исследования:** внутренний туризм в Республике Казахстан.

Предмет исследования: современные тенденции, количественные и качественные характеристики внутреннего туристского потока, а также институциональные и инфраструктурные условия его развития.

Информационную базу исследования составили данные Бюро национальной статистики, вспомогательного счета туризма, материалы уполномоченных органов в сфере туризма и аналитические отчеты исследовательских центров (Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам РК, 2023).

**Научная новизна** исследования заключается в комплексном анализе трансформации внутреннего туризма Казахстана в постпандемический период, характеризующийся переходом от восстановления к устойчивому структурному росту. В работе впервые на основе актуализированных данных Вспомогательного счета туризма (2023–2024 гг.) выявлена динамика туристского потребления и обоснован вклад внутреннего сектора в диверсификацию национальной экономики. Авторами систематизированы инфраструктурные и экологические риски, возникающие в условиях высокой концентрации турпотоков в ключевых рекреационных зонах, и предложены перспективные направления развития (цифровизация, этно- и экотуры) в соответствии с Концепцией развития туристской отрасли на 2023–2029 годы.

**Теоретические основы внутреннего туризма и его значение для экономики.** Внутренний туризм традиционно определяют как действие определенных лиц, подразумевающих путешествия внутри страны постоянного проживания, с целью либо отдыха, лечения, посещения родственников, или деловых поездок и т.д., при условии что основная цель поездки не связана с получением какого либо дохода в посещаемом месте.

С экономической точки зрения внутренний туризм является важнейшим катализатором роста по некоторым причинам. Он является стимулом развития малого и среднего бизнеса в сфере размещения, питания, транспорта, развлечений, а также формирует дополнительный спрос на продукцию взаимосвязанных отраслей, включая такие как строительство, сельское хозяйство, транспорт, связь. Наряду с этим, туризм является фактором регионального развития, особенно в сельских или менее развитых территориях, способствуя формированию туристских кластеров и курортных зон. Кроме того, он предлагает возможности трудоустройства, создавая рабочие места, в том числе для молодежи и женщин, и способствует росту налоговых поступлений в госбюджет (Kazakh Tourism, 2023).

Помимо численности населения, внутренний туризм выполняет важные социальные и культурные функции. Это повышает внутреннюю мобильность людей, способствует культурному обмену между различными регионами и поддерживает общественный интерес к природным, историческим и культурным богатствам страны. Фактически, это помогает укрепить общественную идентичность.

Для Казахстана, страны, полной природных ресурсов (включая горы, озера, пруды и пустыни), богатых туристических мест и историко-культурных наследий, ориентация на внутренний туризм является наиболее разумным способом преобразования экономики и снижения зависимости от сырьевых отраслей (Кусаинова, 2024).

**Современное состояние внутреннего туризма в Казахстане.** Пандемия Covid-19 привела к резкому сокращению международных поездок, но в это же время оживляет отдых населения внутри страны. В 2021-2022 годах внутренний туризм продемонстрировал устойчивое восстановление и выход на допандемийный уровень с последующим ростом. По данным официальной статистики, по итогам 2022 года количество внутренних туристов оценивается в 8,6 млн, что на 1,7 млн больше, чем в 2021 году и почти на миллион выше уровня 2019 года (6,7 млн) (Премьер-Министр Республики Казахстан, 2022).

В 2023 году поток внутренних туристов продолжает расти и, по оценкам, достигнет порядка 9,6-9,7 млн человек, что является максимальным показателем за рассматриваемый период (КИСИ, 2024). Таким образом, на протяжении нескольких лет этот сектор не только восстановился после кризиса, но и показал структурный рост интереса населения к внутренним поездкам.

**Туристское потребление и экономические показатели.** Вспомогательный счет

туризма Республики Казахстан показывает значительный рост потребления, связанного с туризмом внутри страны.

В 2022 году общая сумма расходов на внутренний туризм составила примерно 2 087,6 миллиарда тенге.

В 2023 году этот показатель увеличился в номинальном выражении на 32,2 % и достиг 2 759,6 млрд тенге. Из этой суммы почти 530 млрд тенге приходилось на деловые поездки (Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам РК, 2023).

Также выросли расходы, относящиеся к туризму внутри страны: с 1 595,2 млрд тенге в 2022 году и до 2 233,7 млрд тенге в 2023 году. Это показывает развитие потребительского спроса на такие услуги как проживание, питание, внутренний транспорт и развлечения (Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам РК, 2023).

Отдельно стоит отметить курортные зоны. В период с 2020 по 2024 год общий объем оказанных услуг в этих зонах Казахстана увеличился почти в пять раз - с 33,58 млрд до 168,26 млрд тенге. Особенно заметный рост произошел в 2022 году, когда показатель впервые превысил 100 млрд тенге, что объясняется постпандемическим восстановлением и повышенным интересом к отдыху внутри страны (Акимат Акмолинской области, 2025).

Эти тенденции указывают на то, что внутренний туризм становится важной частью национальной экономики, способствуя увеличению рабочих мест и налоговых поступлений.

**География и инфраструктура внутреннего туризма.** Внутренний туризм распределен по стране неравномерно. Статистика размещения показывает что, наибольшее число туристов привлекают крупные города такие как Алматы (почти полмиллиона посетителей в первом квартале 2025 года), Астана, а также Алматинская и Акмолинская области (включая Щучинско-Боровскую курортную зону), Шымкент и ряд других регионов (Евлоева, 2020).

Особое значение для развития туризма имеют курортные зоны национального значения, среди которых Щучинско-Боровская курортная зона, озеро Алаколь, Баянауыл, Балхаш, Каспийское побережье и др.

На примере Щучинско-Боровской курортной зоны можно заметить как развитие внутреннего туризма сопровождается модернизацией инфраструктуры. Появляются новые туристские и социокультурные объекты, велосипедные и пешеходные маршруты, визит-центры, семейные парки развлечений и т.д. (CBD Secretariat, 2004).

Однако несмотря на прогресс, инфраструктурная обеспеченность регионов различается. Алматы и Астана имеют развитую гостиничную и транспортную инфраструктуру, в то время как многие другие перспективные природные территории (национальные парки, отдаленные озера, горные районы) пока испытывают дефицит качественных дорог, объектов размещения и сервисов, отвечающих ожиданиям современных туристов.

**Государственная политика и стратегические ориентиры развития внутреннего туризма.** Правительство Казахстана рассматривает туризм как один из ключевых секторов экономического развития. В этом контексте важнейшим документом является Концепция развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2023–2029 годы. Его цель - сформировать сильную и конкурентоспособную туристическую индустрию, тесно связанную с мировым рынком (Постановление Правительства РК, 2023).

Среди ключевых положений Концепции и связанных программ можно выделить развитие туристской инфраструктуры, что включает улучшение транспортной доступности, строительство и обновление гостиниц, создание современных визит-центров и развитие цифровых сервисов бронирования и навигации. Наряду с этим, важным направлением является формирование туристских кластеров и маршрутов, включая поддержку национальных и региональных туристских брендов, таких как Бурабай, Алаколь, Алтай и Туркестан. Также государственная политика направлена на поддержку бизнесов в сфере туризма, включая помощь малому и среднему предпринимательству, привлечение инвестиций и развитие государственно-частного партнерства. Параллельно планируется повышение качества через обучение и повышение квалификации персонала, а также улучшение стандартов

обслуживания. Не менее значимыми являются устойчивость и экологическая ответственность, подразумевающие развитие экотуризма, соблюдение природоохранных норм и баланс между туризмом и сохранением экосистем.

Особое внимание уделяют развитию внутреннего туризма так как он считается наиболее доступным для граждан Казахстана и способен обеспечивать стабильный спрос в течение года. Это происходит благодаря разнообразию ресурсов (горнолыжные курорты, озерный отдых, этно- и гастрономический туризм, городские выходные и т.д.).

**Основные проблемы и ограничения развития внутреннего туризма.** Несмотря на всю позитивную динамику, внутренний туризм в Казахстане продолжает сталкиваться с некоторыми проблемами, которые способствуют замедлению его развития. Прежде всего, наблюдается неравномерное развитие в регионах, так как основной поток туристов и инвестиций направлен в ограниченное число регионов, таких как Алматы, Астана, Щучинско-Боровская зона и Алаколь, в то время как потенциал многих других территорий используется недостаточно, что приводит к перегрузке отдельных курортов и недостаточному развитию других, более перспективных территорий. Существуют и инфраструктурные ограничения, из-за которых многие привлекательные туристические направления страдают от нехватки качественных автомобильных дорог, доступных по цене отелей, развитых общепитов и различных развлекательных инфраструктур, что снижает качество впечатлений туристов и сокращает продолжительность пребывания. Также на развитие влияют качество сервиса и кадровый дефицит: несмотря на увеличение количества туристических объектов, уровень обслуживания не всегда соответствует международным стандартам, а в сфере туризма наблюдается высокая текучесть персонала, недостаток профессиональной подготовки и мотивации сотрудников. Кроме того, серьезными вызовами остаются сезонность и малый средний чек, так как многие направления зависят от сезона, например, летний пляжный отдых на озерах или зимние горнолыжные курорты, из-за чего в межсезонье инфраструктура простаивает, а бизнес испытывает финансовые трудности; при этом средний чек внутреннего туриста часто ниже, чем иностранного, что требует увеличения объемов и разнообразия услуг. Наконец, нельзя игнорировать экологические риски, поскольку рост туризма в особо охраняемых природных зонах создает нагрузку на экосистемы, как в Щучинско-Боровской зоне и других национальных парках, а недостаточное планирование и отсутствие эффективного экологического контроля может привести к ухудшению состояния природных ресурсов.

**Перспективные направления развития внутреннего туризма в Казахстане.** На основе проведенного анализа можно выделить несколько ключевых направлений, реализация которых позволит усилить внутренний туризм. Прежде всего, необходимо расширение туристических предложений, чтобы не ограничиваться только традиционными видами отдыха, такими как пляжный и горный туризм, но также развивать экологические и образовательные туры в национальные парки с акцентом на изучение природы, этно- и гастрономический туризм для знакомства с региональными традициями, городскую культуру через музеи и фестивали, а также спортивные и событийные мероприятия. Важным аспектом является развитие «умной» туристской инфраструктуры, что предполагает внедрение цифровых платформ, систем онлайн-бронирования, мобильных приложений и систем сбора данных для точного планирования и управления (Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам РК, 2023). Параллельно требуется повышение квалификации кадров и улучшение качества обслуживания через программы профессиональной подготовки, внедрение национальных стандартов и системы добровольной сертификации. Также значимую роль играет поддержка региональных инициатив и малых предприятий, включая гостевые дома и ремесленные мастерские, путем предоставления льготных кредитов, грантов и консультационного сопровождения. Наконец, необходимо соблюдать баланс между развитием и устойчивостью, учитывая экологические ограничения при создании новых объектов, сокращая нагрузку на экосистемы и внедряя экологичные технологии наряду с просвещением туристов и местного населения.

**Заключение.** Таким образом, внутренний туризм в Казахстане сейчас находится

на этапе активного роста и структурного развития. Количество внутренних туристов уже превысило допандемийный уровень, а объем туристского потребления внутри страны показывает двузначные темпы роста.

Также, несмотря на то что география внутреннего туризма расширяется, развитие остается неравномерным: лидирующие позиции все равно занимают крупные города и несколько курортных зон, тогда как потенциал многих остальных регионов до сих пор остается частично раскрытыми. Государственная политика, выраженная в Концепции развития туристской отрасли на 2023–2029 годы и других стратегических документах, поддерживает эту отрасль через укрепление инфраструктуры, поддержку предпринимательства и повышение качества сервиса (Постановление Правительства РК, 2023). В то же время сохраняются проблемы сезонности, недостатка инфраструктуры, качества обслуживания и экологической устойчивости. Их решение требует комплексного подхода, включая развитие транспорта и туристской инфраструктуры, поддержку малого бизнеса, обучение персонала, цифровизацию отрасли и внедрение принципов устойчивого развития.

При сохранении текущих тенденций внутренний туризм имеет все шансы стать одним из ключевых стимулов для экономического роста и регионального развития Казахстана, а также для укрепления национальной идентичности населения.

### Литература

- Акима́т Ақмолинской области, 2025 - Щучинско-Боровская курортная зона уверенно закрепляет за собой статус главного туристического центра не только Ақмолинской области, но и всей страны [Электронный ресурс] // Официальный интернет-ресурс акимата Ақмолинской области. – Режим доступа: <https://www.gov.kz> (дата обращения: 01.12.2025). [Russ]
- Евлоева, 2020 - Евлоева А. С. Перспективы развития туристской анимации на территории Щучинско-Боровской курортной зоны Ақмолинской области [Текст] // Вестник. – 2020. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 01.12.2025). [Russ]
- Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам РК, 2023- Вспомогательный счет туризма Республики Казахстан (2023) [Электронный ресурс]. – Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. – Дата публикации: 30.04.2025. – Режим доступа: <https://stat.gov.kz> (раздел «Национальные счета», Вспомогательный счет туризма) (дата обращения: 01.12.2025). [Russ]
- Казах Туризм, 2023 - Внутренний туризм в Казахстане на пике: в прошлом году в стране отдохнуло более 8,5 млн казахстанцев [Электронный ресурс]. – Офиц. сайт АО «НК “Kazakh Tourism”». – 2023. – Режим доступа: <https://qaztourism.kz> (дата обращения: 01.12.2025). [Russ]
- КИСИ, 2024 - Внутренний туризм в Казахстане [Электронный ресурс] // Казахстанский институт стратегических исследований при Президенте Республики Казахстан (КИСИ). – 16.05.2024. – Режим доступа: <https://kisi.kz> (дата обращения: 01.12.2025). [Russ]
- Кусаинова, 2025 - Кусаинова И. Объем внутреннего туризма в Казахстане вырос в пять раз [Электронный ресурс] // [inbusiness.kz](https://inbusiness.kz). – 10.06.2025. – Режим доступа: <https://inbusiness.kz> (дата обращения: 01.12.2025). [Russ]
- Постановление Правительства РК, 2023 - Об утверждении Концепции развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2023–2029 годы: Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 г. № 262 [Электронный ресурс]. – Офиц. интернет-ресурс информационно-правовой системы «Әділет». – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000262> (дата обращения: 01.12.2025). [Russ]
- Премьер-Министр Республики Казахстан, 2022 - Развитие туризма в Казахстане после пандемии: подведены итоги первых шести месяцев 2022 года [Электронный ресурс] // Официальный информационный ресурс Премьер-Министра Республики Казахстан. – 23.08.2022. – Режим доступа: <https://primeminister.kz> (дата обращения: 01.12.2025). [Russ]
- CBD Secretariat, 2004 - Secretariat of the Convention on Biological Diversity. Guidelines on Biodiversity and Tourism Development: International Guidelines for Activities Related to Sustainable Tourism Development in Vulnerable Terrestrial, Marine and Coastal Ecosystems and Habitats of Major Importance for Biological Diversity and Protected Areas, including Fragile Riparian and Mountain Ecosystems [Electronic resource]. – Montreal : CBD Secretariat, 2004. – 29 p. – Mode of access: <https://www.cbd.int/doc/publications/tou-gdl-en.pdf> (accessed: 01.12.2025). [Eng].

### References

- Akimat Akmolinskoi oblasti, 2025. Shchuchinsk-Borovskaia kurortnaia zona uverenno zakrepliaet za soboi status glavnogo turisticheskogo tsentra ne tolko Akmolinskoi oblasti, no i vsei strany [Shchuchinsk–Borovoe Resort Area Confidently Secures the Status of the Main Tourist Center Not Only of Akmola Region but of the Entire Country]. Elektronnyi resurs. Ofitsialnyi internet-resurs akimata Akmolinskoi oblasti. Rezhim dostupa: <https://www.gov.kz> (data obrashcheniia: 01.12.2025). [Russ]
- Evloeva A.S., 2020. Perspektivy razvitiia turistiskoi animatsii na territorii Shchuchinsk-Borovskoi kurortnoi zony Akmolinskoi oblasti [Prospects for the Development of Tourist Animation in the Shchuchinsk–Borovoe Resort Area of Akmola Region]. Vestnik. Rezhim dostupa: <https://cyberleninka.ru> (data obrashcheniia: 01.12.2025). [Russ]
- Biuro natsionalnoi statistiki Agentstva po strategicheskemu planirovaniu i reformam RK, 2023. Vspomogatelnyi schet turizma

- Respubliki Kazakhstan (2023) [Tourism Satellite Account of the Republic of Kazakhstan]. Elektronnyi resurs. Data publikatsii: 30.04.2025. Rezhim dostupa: <https://stat.gov.kz> (data obrashcheniia: 01.12.2025). [Russ]
- Kazakh Tourism, 2023. Vnutrennii turizm v Kazakhstane na pike: v proshlom godu v strane otдохnulo bolee 8,5 mln kazakhstantsev [Domestic Tourism in Kazakhstan at Its Peak: More Than 8.5 Million Residents Traveled Domestically Last Year]. Elektronnyi resurs. Ofitsialnyi sait AO “NK Kazakh Tourism”. Rezhim dostupa: <https://qaztourism.kz> (data obrashcheniia: 01.12.2025). [Russ]
- Kazakhstanskii institut strategicheskikh issledovaniy pri Prezidente Respubliki Kazakhstan, 2024. Vnutrennii turizm v Kazakhstane [Domestic Tourism in Kazakhstan]. Elektronnyi resurs. Rezhim dostupa: <https://kisi.kz> (data obrashcheniia: 01.12.2025). [Russ]
- Kusainova I., 2025. Obem vnutrennego turizma v Kazakhstane vyros v piat raz [The Volume of Domestic Tourism in Kazakhstan Has Increased Fivefold]. Elektronnyi resurs. Inbusiness.kz. Rezhim dostupa: <https://inbusiness.kz> (data obrashcheniia: 01.12.2025). [Russ]
- Postanovlenie Pravitelstva Respubliki Kazakhstan ot 28 marta 2023 g. No. 262. Ob utverzhdenii Kontseptsii razvitiia turistskoi otrasli Respubliki Kazakhstan na 2023–2029 gody [On Approval of the Concept for the Development of the Tourism Industry of the Republic of Kazakhstan for 2023–2029]. Elektronnyi resurs. Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000262> (data obrashcheniia: 01.12.2025). [Russ]
- Premier-Ministr Respubliki Kazakhstan, 2022. Razvitie turizma v Kazakhstane posle pandemii: itogi pervykh shesti mesiatsev 2022 goda [Tourism Development in Kazakhstan after the Pandemic: Results of the First Six Months of 2022]. Elektronnyi resurs. Rezhim dostupa: <https://primeminister.kz> (data obrashcheniia: 01.12.2025). [Russ]
- CBD Sekretariat, 2004. Guidelines on Biodiversity and Tourism Development. Electronic resource. Montreal, CBD Sekretariat. Available at: <https://www.cbd.int/doc/publications/tou-gdl-en.pdf> (accessed: 01.12.2025). [Eng]

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ПРОФИЛАКТИКИ ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО СТРЕССА: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ВОРКШОПА В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

<sup>1</sup>З.К. Смагулова , <sup>2</sup>М.А. Фисун , <sup>3</sup>Д.К. Сансызбай\* , <sup>4</sup>Д.И. Куркумбаева 

<sup>1</sup>Международный университет Астана, г. Астана, Казахстан

<sup>2,3,4</sup>Международный центр психологии и развития «Metapsychology», г. Астана, Казахстан

\*e-mail: [smagulova1111@gmail.com](mailto:smagulova1111@gmail.com)

**З.К. Смагулова** – PhD, кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, декан Высшей школы экономики Международного университета Астана, г. Астана, Казахстан, e-mail: [smagulova1111@gmail.com](mailto:smagulova1111@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-3759-5741>

**М.А. Фисун** – магистр психологии, руководитель и основатель международного центра психологии и развития «Metapsychology», г. Астана, Казахстан, e-mail: [fissun\\_marina@mail.ru](mailto:fissun_marina@mail.ru), <https://orcid.org/0009-0005-9497-255X>

**Д.К. Сансызбай** – практикант международного центра психологии и развития «Metapsychology», г. Астана, Казахстан, e-mail: [damir.sansyz@gmail.com](mailto:damir.sansyz@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0006-2051-2507>

**Д.И. Куркумбаева** – магистр психологических наук, практический психолог международного центра психологии и развития «Metapsychology», г. Астана, Казахстан, e-mail: [danakurkumbaeva86@gmail.com](mailto:danakurkumbaeva86@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0003-2124-0011>

**Аннотация.** Экзаменационный стресс как явление достаточно распространен и значим, стресс отрицательно влияет на академическую успеваемость, на уровень психологического состояния и здоровья обучающихся университета. Поэтому организация психологических воркшопов направлена не только на рассмотрение вопроса экзаменационного стресса как индивидуальную психологическую проблему, но и как одну из задач в системе управления образовательной организацией. В случае высокого количества студентов, которые испытывают стресс и возможно субъективную неготовность к экзаменационной сессии можно наблюдать присутствие системного риска, который влияет на академическую результативность и устойчивое состояние образовательного процесса. Актуальность представленного исследования связана с разработкой и внедрением практико-ориентированных и эффективных инструментов для формирования у обучающихся навыков саморегуляции в период усиленной учебной нагрузки. В рамках проведенных мероприятий в университете обучающиеся освоили варианты экспресс-методов и когнитивно-поведенческих техник, позволяющих корректировать состояние стресса. Итоговые результаты воркшопов — это снижение эмоционального напряжения в студенческих группах, формирование чувства контроля за своим состоянием. Проведенные мероприятия в студенческой среде подтверждают практическую ценность использованных психологических инструментов, например для структурирования задач и когнитивного переформулирования стрессовых вопросов. Практико-ориентированные воркшопы подтверждают возможность управления стрессом в студенческой среде и могут быть рекомендованы для систематического применения в университетах.

**Ключевые слова:** экзаменационный стресс, стрессоустойчивость, студенты, саморегуляция, когнитивно-поведенческие техники, психологическое здоровье.

## ЕМТИХАН СТРЕССІНІҢ АЛДЫН АЛУДЫҢ БАСҚАРУШЫЛЫҚ ТЕТІКТЕРІ: ЖОҒАРЫ БІЛІМ БЕРУ ЖҮЙЕСІНДЕ ВОРКШОПТЫ ЕНГІЗУ ТӘЖІРИБЕСІ

<sup>1</sup>З.Қ. Смагулова, <sup>2</sup>М.А. Фисун, <sup>3</sup>Д.К. Сансызбай\*, <sup>4</sup>Д.И. Куркумбаева

<sup>1</sup>Астана Халықаралық университеті, Астана, Қазақстан

<sup>2,3,4</sup>«Metapsychology» Халықаралық психология және даму орталығы, Астана, Қазақстан

\*e-mail: smagulova1111@gmail.com

**З.Қ. Смагулова** – PhD, э.ғ.к., қауымдастырылған профессор, Астана Халықаралық университетінің Экономика жоғары мектебінің деканы, Астана, Қазақстан, e-mail: smagulova1111@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3759-5741>

**М.А. Фисун** – психология магистрі, «Metapsychology» Халықаралық психология және даму орталығының жетекшісі және негізін салушысы, Астана, Қазақстан, e-mail: fissan\_marina@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-9497-255X>

**Д.К. Сансызбай** – «Metapsychology» Халықаралық психология және даму орталығының практиканты, Астана, Қазақстан, e-mail: damir.sansyz@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-2051-2507>

**Д.И. Куркумбаева** – психология ғылымдарының магистрі, «Metapsychology» Халықаралық психология және даму орталығының практикалық психологы, Қазақстан, e-mail: danakurkumbaeva86@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-2124-0011>

**Аңдатпа.** Емтихандық стресс бұл жеткілікті түрде кең таралған әрі маңызды құбылыс, стресс университет студенттерінің академиялық үлгеріміне, психологиялық жағдайына және денсаулығына теріс әсер етеді. Сондықтан психологиялық воркшоптарды ұйымдастыру емтихандық стрессті тек жеке психологиялық мәселе ретінде қарастырумен ғана шектелмей, оны білім беру ұйымын басқару жүйесіндегі міндеттердің бірі ретінде де қарастыруға бағытталған. Емтихан сессиясына субъективті түрде дайын емес әрі стресс сезінетін студенттер саны жоғары болған жағдайда, академиялық нәтижелілікке және білім беру процесінің тұрақты күйіне әсер ететін жүйелік тәуекелдің бар екенін байқауға болады. Ұсынылған зерттеудің өзектілігі — студенттерде күшейтілген оқу жүктемесі кезеңінде өзін-өзі реттеу дағдыларын қалыптастыруға арналған тәжірибеге бағытталған әрі тиімді құралдарды әзірлеу және енгізумен байланысты. Университетте өткізілген іс-шаралар аясында білім алушылар стресс күйін түзетуге мүмкіндік беретін экспресс-әдістердің және когнитивті-мінез-құлықтық техникалардың нұсқаларын меңгерді. Воркшоптардың қорытынды нәтижелері — студенттік топтардағы эмоционалдық шиеленістің төмендеуі және өз жағдайын бақылау сезімінің қалыптасуы. Студенттік ортада өткізілген іс-шаралар қолданылған психологиялық құралдардың практикалық құндылығын дәлелдейді, мысалы, тапсырмаларды құрылымдау және стресс тудыратын сұрақтарды когнитивті қайта тұжырымдау үшін. Практикалық-бағдарланған воркшоптар студенттік ортада стрессті басқару мүмкіндігін дәлелдейді және оларды университеттерде жүйелі түрде қолдануға ұсынуға болады.

**Түйін сөздер:** емтихан стрессі, стресс төзімділігі, студенттер, өзін-өзі реттеу, когнитивті-мінез-құлықтық техникалар, психологиялық денсаулық.

## MANAGERIAL MECHANISMS FOR THE PREVENTION OF EXAMINATION STRESS: EXPERIENCE OF IMPLEMENTING A WORKSHOP IN THE HIGHER EDUCATION SYSTEM

<sup>1</sup>Z.K. Smagulova, <sup>2</sup>M.A. Fisun, <sup>3</sup>D.K. Sansyzbay\*, <sup>4</sup>D.I. Kurkumbaeva

<sup>1</sup>Astana International University, Astana, Kazakhstan

<sup>2,3,4</sup>International Center of Psychology and Development "Metapsychology", Astana, Kazakhstan

\*e-mail: smagulova1111@gmail.com

**Z.K. Smagulova** – PhD, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dean of

the Higher School of Economics of Astana International University, Astana, Kazakhstan, e-mail: smagulova1111@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3759-5741>

**M.A. Fisun** – master of Psychology, Head and Founder of the International Center of Psychology and Development "Metapsychology", Astana, Kazakhstan, e-mail: [ffisun\\_marina@mail.ru](mailto:ffisun_marina@mail.ru), <https://orcid.org/0009-0005-9497-255X>

**D.K. Sansyzbay** – intern at the International Center of Psychology and Development "Metapsychology", Astana, Kazakhstan, e-mail: [damir.sansyz@gmail.com](mailto:damir.sansyz@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0006-2051-2507>

**D.I. Kurkumbaeva** – master of Psychological Sciences, Practical Psychologist, International Center of Psychology and Development "Metapsychology", Astana, Kazakhstan, e-mail: [danakurkumbaeva86@gmail.com](mailto:danakurkumbaeva86@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0003-2124-0011>

**Abstract.** Exam stress is a fairly widespread and significant phenomenon, stress negatively affects university students' academic performance, psychological state, and health. Therefore, the organization of psychological workshops is aimed not only at considering exam stress as an individual psychological problem, but also as one of the tasks within the management system of an educational organization. In the case of a high number of students experiencing stress and possible subjective unpreparedness for the examination session, a systemic risk affecting academic performance and the stability of the educational process can be observed. The relevance of the presented study is associated with the development and implementation of practice-oriented and effective tools for forming students' self-regulation skills during periods of increased academic workload. Within the activities carried out at the university, students mastered options of rapid methods and cognitive-behavioral techniques that make it possible to adjust stress conditions. The final results of the workshops include a reduction of emotional tension in student groups and the formation of a sense of control over one's state. The activities conducted in the student environment confirm the practical value of the psychological tools used, for example, for structuring tasks and cognitively reframing stressful questions. Practice-oriented workshops confirm the possibility of managing stress in the student environment and can be recommended for systematic implementation in universities.

**Keywords:** exam stress, stress resistance, students, self-regulation, cognitive-behavioral techniques, psychological health.

**Введение.** С точки зрения управления в сфере образования выявление показателей уровня экзаменационного стресса в студенческой среде может отражать наличие систематических рисков для высшего учебного заведения. Высокий уровень количества студентов, которые испытывают серьезное напряжение и в какой-то степени субъективную неготовность к экзаменационной сессии, может отражаться на академической успеваемости, дисциплине, вовлеченности и удержании контингента студентов. В связи с чем, стресс становится не только психологической проблемой отдельного индивида, но и фактором, который влияет на эффективность функционирования образовательной системы в целом. Поэтому, разработку и внедрение программ профилактики стресса можно представить как элемент управления качеством образования и снижения академических рисков.

Проведение психолого-управленческих воркшопов по стрессоустойчивости дает возможность рассматривать их как инструмент управления человеческим капиталом, а именно формирование сильных и стрессоустойчивых специалистов в будущем. Применение студентами навыков саморегуляции, тайм-менеджмента и когнитивной реструктуризации направлены на рост академической продуктивности, адаптации к стрессовой ситуаций и развитию потенциала будущих выпускников. Таким образом, внедрение практико-ориентированных программ может быть интегрировано в систему управленческих решений университета — в рамках программ адаптации первокурсников, сопровождения образовательного процесса и стратегий повышения общей эффективности и устойчивости образовательной среды.

Целью исследования в данной работе является оценка эффективности специализированного мастер-класса по снижению уровня стрессоустойчивости у студентов

первого курса в период подготовки к сессии.

Задачи практико-ориентированного исследования:

1. провести предварительную диагностику уровня и проявлений экзаменационного стресса;
2. реализовать программу мастер-класса;
3. проанализировать обратную связь и выявить наиболее действенные методы.

В исследовании использовались методы психодиагностики (опрос), включённого наблюдения, качественного анализа обратной связи, а также практические методы групповой работы (мозговой штурм, отработка техник). Психолого-управленческие воркшопы были организованы для студентов Высшей школы экономики Международного университета Астана. По итогам работы и диагностики состояния студентов специалисты определили, что присутствует достаточно высокий уровень стресса у 48,5% обучающихся, при этом 91,4% студентов испытывают стресс перед экзаменами, а 40% выразили низкую готовность к экзаменационной сессии. Сессия после каждого семестра, несомненно, стрессогенная ситуация, где практически каждый студент попадает в условия дефицита времени, высокой ответственности и внешней оценки. Поэтому в таких условиях, обучающиеся стараются задействовать все свои ресурсы — умственные, эмоциональные и даже физические (Щербатых, 2006: 45). Такая интенсивная нагрузка может приводить к стрессу перед сессией или важными учебными мероприятиями.

Экзаменационный стресс как понятие можно охарактеризовать как «состояние человека, сдающего экзамен...», что проявляется в виде острой психофизиологической реакции на риск проблем в учебе (Щербатых, 2006: 76). Согласно различным исследованиям, имеется целая группа взаимосвязанных факторов и причин развития стресса. В своей работе Ю. В. Щербатых, используя данные других исследований, выделяет такие факторы как иммобилизация, дефицит времени, нарушение биоритмов и ломка динамического стереотипа (изменение условий жизни) (Щербатых, 2006: 20).

В научных трудах С.А. Марчука, отражается, что чрезмерное психофизиологическое напряжение непосредственно влияет на здоровье. Типичные последствия — это нарушения в работе сердца (изменение ритма, скачки давления), расстройства пищеварения и другие соматические симптомы. (Марчук, 2019: 223). Ко всему прочему, у студента появляется состояние тревоги, паники, раздражительности, что в совокупности может приводить к дезадаптивным формам поведения – прокрастинация и избегание учебной деятельности (Чербиева, 2022: 614).

Исследования последних лет последовательно констатируют высокую распространённость стресса, связанного с учебной деятельностью, в студенческой среде. Например, данные одного из исследований показывают: что более половины опрошенных студентов (55,86%) отмечают повышенный уровень стресса, а для 37,24% респондентов характерен его высокий уровень (Артюхова и др., 2020: 149). Создание общего неблагоприятного фона, на котором особенно остро выделяется специфический экзаменационный стресс. В основном уязвимость демонстрируют студенты первого курса, для которых сессия первый этап проверки знаний и серьезное испытание в новой образовательной среде, связанное с процессом адаптации к новой системе учебных требований и повышенной академической автономии. Исследования показывают, неспособность обучающихся использовать адаптивные стратегии, которые выражаются в самообвинении, избегании конфликта и чувстве беспомощности, непосредственно может быть связано с повышенным уровнем стресса (Оленникова, 2015: 80). Это создает риски для университета в рамках академической успеваемости обучающихся и их психологического состояния. Также, исследования ученых показывают, что уровень и проявления стресса во время обучения могут существенно различаться у студентов разных направлений и образовательных программ, и это связывают с различиями в типологических свойствах нервной системы и адаптационных ресурсах человека (Ходак, 2017: 54).

В связи с чем, внедрение эффективных мер на ранних этапах обучения

в университете, начиная с первого курса, должно приобретать характер важной научно-практической задачи. Это возможно в рамках партнерства между высшими школами/факультетами и психологическими службами или компаниями, где важным направлением является формирование у студентов навыков саморегуляции, управления временем и стрессоустойчивости. Теоретической основой для подобной работы служат, с одной стороны, модели совладания со стрессом, рассматривающие активные стратегии преодоления трудностей (Марчук, 2019: 225), а с другой - психология переживания, фокусирующаяся на внутренней работе по осмыслению и преобразованию критической ситуации (Василюк, 1984: 67).

Важным вопросом практико-ориентированного воркшопа является оценка эффективности воркшопа по стрессоустойчивости. Важно понять, можно ли с помощью таких занятий помочь первокурсникам пережить их первую экзаменационную сессию. В связи с чем, поставлены такие задачи как:

1. Организация диагностики для понимания уровня стресса, причин и как именно он проявляется у обучающихся до начала учебных занятий;
2. Реализация специальных программ, где теоретические аспекты о стрессе сочетаются с практическими техника саморегуляции;
3. По итогам отзывов участников воркшопов определение методов наиболее актуальных и полезных, и дальнейшее сопровождение для анализа изменений в их эмоциональном состоянии.

**Материалы и методы исследования.** В течение учебного года члены исследовательской группы провели такую диагностику на базе Высшей школы экономики Международного университета Астана. Участниками воркшопов стали 35 студентов-первокурсников, добровольно принявшие участие в мероприятиях по формированию и развитию навыков стрессоустойчивости и подготовке к экзаменационной сессии. Все участники были ознакомлены с целями данного исследования. Проведенная выборка была целевой и репрезентативной для изучения проблем управления психоэмоциональным состоянием, адаптации и стресса у первокурсников. Работа включала в себя однофакторный план с предварительной диагностикой и качественной оценкой эффективности интервенции (воркшопа) на основе обратной связи участников в дальнейшем. Процедура включала три последовательных этапа:

1. Перед началом воркшопа участникам была предложена краткая анонимная анкета, направленная на оценку: а. общего уровня субъективно переживаемого стресса, б. частоты возникновения стресса, в. основных источников стресса (учеба, семейные обстоятельства и др.), г. психофизиологических проявлений стресса, д. уровня готовности к предстоящим экзаменам, е. информированности о способах борьбы со стрессом.

2. Программа была разработана и реализована специалистами Международного центра психологии и развития «Metapsychology». Содержательно воркшоп состоял из трех взаимосвязанных блоков, что соответствует комплексному подходу к формированию стрессоустойчивости (тренинг стресс-инокуляции), сочетающему когнитивный, эмоциональный и поведенческий компоненты (Абабков, Перре, 2004: 102).

Блок 1. Теоретический модуль «Что такое экзаменационный стресс?». В рамках данного модуля участникам были раскрыты природа и механизмы стрессовой реакции, ее эволюционная основа, а также специфика экзаменационного стресса как вида ситуационной тревоги. В данном случае, внимание уделено дифференциации нормального мобилизующего волнения от деструктивного дистресса, нарушающего когнитивные функции (Китаев-Смык, 2009).

Блок 2. Аналитическая работа в группе (мозговой штурм). В данном случае проведена работа с использованием флипчарта через совместный анализ типичных причин и симптомов экзаменационного стресса. Ключевым моментом являлось структурирование выявленных симптомов в четыре смысловые категории (физиологические, эмоциональные, когнитивные, поведенческие), и это дало возможность перевести индивидуальный опыт обучающихся в

системную и наглядную форму.

Блок 3. Модуль практики «Техники саморегуляции» ключевой элемент воркшопа, где участники рассмотрели все вопросы от теории к практике, осваивая конкретные инструменты управления стрессом.

Все представленные методы условно разделены на три группы:

3.1. Экспресс-методы и их применение: обучение дыханию диафрагмой для спокойного ритма, вода с фокусом на ощущения и выполнение упражнения «Петрушка» для разрядки.

3.2. Когнитивно-поведенческие техники и их применение. Проведена работа по обучению студентов упражнению через матрицу Эйзенхауэра, где важно правильно ставить приоритеты, определять задачи по приоритетности, чтобы достичь эффективного управления собственной учебной нагрузкой. Далее студенты отработали технику «Зато» как способ переформулировать возникшую проблему и посмотреть на скрытые возможности в ней. Следующий блок включал технику переосмысления, что позволило работать с автоматическими мыслями. Студенты учились ловить установки «Всё пропало!» и менять их на более спокойные и рациональные установки, что способствовало их саморегуляции ситуаций.

3.3. Телесные техники, такие как «постукивание по телу» для перераспределения внимания, снятия локального напряжения и «перезагрузки» нервной системы обучающихся. В данном случае финальным заданием данного модуля становится определение личного плана устойчивости студента. Они анализируют, что именно их выводит из равновесия, выбирают подходящие инструменты и техники, и определяют, как встроить их в своё учебное расписание, какие возможные источники поддержки имеются и решают, по каким признакам они поймут эффективность всей работы с собой.

3. Обратная связь. По завершению воркшопа в формате групповой дискуссии проводится сбор качественной обратной связи по двум ключевым вопросам: «С чем пришли?» и «С чем уходите?». Ответы фиксирует модератор мероприятия и далее проводится тематический анализ. Для обработки результатов предварительной диагностики используются методы описательной статистики (подсчет частот и процентов). Качественные данные обратной связи (высказывания участников), которые систематизированы, выделены и обобщены в виде основных тем и категории, что отражает субъективную оценку эффективности воркшопа. По итогам исследования, результаты входного анкетирования позволили выявить высокую степень актуальности проблемы экзаменационного стресса для первокурсников. По данным анализа, распределение по общему уровню субъективного стресса показало следующую картину: 37,1% (13 человек) оценили свой уровень как «выше среднего», 5,7% (2 человека) - как «высокий», 22,8% (8 человек) - как «средний», и 34,2% (12 человек) - как «ниже среднего». Таким образом, практически половина участников воркшопа (42,8%) имеет повышенный и высокий уровень стресса накануне экзаменационной сессии.

По итогам анализа стресса была выделена доминирующая роль академического фактора: 25,7% (9 человек) указали учебу в качестве главного стрессора. При этом 48,5% (17 человек) отметили, что испытывают стресс часто. Наиболее показательными стали ответы на вопросы, которые связаны с экзаменационной ситуацией: 91,4% (32 студента) сообщили, что испытывают стресс непосредственно перед экзаменами, а 40% (14 человек) субъективно оценили свою готовность к сессии как низкую. Что позволяет сделать вывод, что необходима работа с группой, возможно эдвайзера, психолога и других специалистов университета. Значительная часть группы признала дефицит навыков саморегуляции: 17,1% (6 человек) указали на трудности в управлении собственными эмоциями, а 11,4% (4 человека) отметили отсутствие знаний о способах борьбы со стрессом. В рамках проведенного группового мозгового штурма обучающиеся совместно выделили спектр симптомов экзаменационного стресса, распределив их по четырём категориям: физиологические (головные боли, тошнота, учащённое сердцебиение, мышечное напряжение), эмоциональные (паника, тревога, раздражительность), когнитивные (ухудшение памяти, навязчивые мысли) и поведенческие (прокрастинация, избегание).

Современные исследования подтверждают актуальность подобных проявлений, так например, в исследованиях Черביевой С.В. (2022) первокурсники наиболее часто отмечали такие симптомы стресса, как головные боли, мышечное напряжение и снижение концентрации внимания, что хорошо соотносится с выделенными в ходе нашего воркшопа категориями (Черביева С.В., 2022: 612).

Качественные наблюдения за воркшопами показали высокую вовлечённость студентов, что представлено не только в виде выполнении упражнений, но и в открытом обсуждении личного опыта: участники делились историями подготовки к ЕНТ, говорили о своих страхах перед первой сессией, обсуждали, как стресс проявляется у них физически. Особый интерес в студенческой среде вызвали практические техники.

Анализ обратной связи и наблюдений за вовлечённостью участников позволяет представить наиболее эффективные техники, например матрица Эйзенхауэра, которая помогает студентам структурировать учебную нагрузку, упражнение «Зато», способствующая увеличению мотивации и снижению негативных установок, телесно-ориентированная практика «постукивание по телу» как средство для быстрого снижения тревоги и дыхательные практики для улучшения самочувствия и концентрации внимания среди студентов.

Общий итог обратной связи показал, что у студентов снизилось напряжение, появилось чувство контроля над ситуацией, понимание причин стресса и уверенность в прохождении экзаменов.

**Обсуждение.** Данные, которые были получены при предварительной диагностике подтвердили распространённость и интенсивность учебного (в том числе экзаменационного) стресса среди студентов-первокурсников. Исследования по методикам С. В. Черביевой и Т. Ю. Артюховой и других специалистов позволили зафиксировать общий уровень стресса в студенческой среде (Черביева С.В., 2022: 611; Артюхова Т.Ю. и др., 2020: 149). Показательным является факт, что 91,4% опрошенных испытывают стресс перед экзаменами, а 40% чувствуют себя неподготовленными. Это отражает преобладание не столько дефицита знаний, сколько субъективной когнитивной оценки ситуации как угрожающей по мнению студентов, что по В.А. Бодрову является ключевым механизмом возникновения психологического стресса (Бодров В.А., 2000: 76-77). Тот факт, что 28,5% студентов испытывают трудности с управлением эмоциями и не знают методов саморегуляции, явно указывает на запрос к психопрофилактической работе, направленной на формирование навыков совладания.

Положительная динамика, отраженная в обратной связи, свидетельствует об эффективности выбранного практико-ориентированного формата. Снижение эмоционального напряжения и рост чувства контроля напрямую связаны с механизмом, который Ф.Е. Василюком определяет как «переживание» - в особом смысле внутренней деятельности, работы по преодолению критической ситуации. (Василюк, 1984: 12). Воркшоп предоставил участникам не только знания («что такое стресс»), но и, что более важно, конкретные психологические «орудия» для его преобразования.

Субъективный рейтинг полезности техник имеет важное теоретическое и практическое значение. Лидерство «Матрицы Эйзенхауэра» получает содержательное объяснение в рамках теории информационного стресса. Данная техника, будучи инструментом структурирования и приоритизации, выступает действенным средством против ключевых проявлений информационного стресса - снижения объема оперативной памяти, сужения восприятия и затруднений в переключении внимания (Бодрова, 2000: 34). Студенческая подготовка к сессии - это классическая ситуация информационной перегрузки при дефиците времени. Матрица выполняет функцию когнитивного структурирования и снижения неопределенности, позволяя разбить хаотичный поток задач на управляемые категории, тем самым снижая нагрузку на систему переработки информации и связанную с этим тревогу.

Высокая оценка техники «Зато» студентами иллюстрирует востребованность и практическую ценность методов когнитивного рефрейминга. Проведенные в группе практики показали, что такие инструменты, как рефрейминг («замена рамки») действительно работают. Как отмечает Щербатых (2006), данные практики позволяют пересмотреть ситуации из

«области мудрого принятия» - то есть увидеть плюсы там, где обычно видят только минусы. (Щербатых, 2006: 138). В данном случае студенты стали менять панические мысли («всё пропало») на более спокойные и конструктивные. По итогам работы снизилась не только тревога, но и появился внутренний интерес к учёбе как к ключевому фактору успеха (Гордеева и др., 2013: 41).

Телесно-ориентированные методы (постукивание, дыхание, физическая активность) студенты назвали самыми быстрыми, что подтверждает целостность психофизиологической природы стрессовой реакции (Щербатых, 2006: 164-165). Их эффективность основывается на разрыве порочного круга «тревога — мышечное напряжение — усиление тревоги», что находит прямое подтверждение в исследованиях, фиксирующих у студентов под влиянием экзаменационного стресса значительный тремор, снижение координации и ухудшение двигательных функций (Марчук и др., 2019: 224). Использование телесно-ориентированных методов и практик позволяет напрямую регулировать вегетативный баланс через воздействие на дыхательную и мышечную системы человека, что способствует быстрому снижению тревоги.

Ограничения в рамках данного исследования включают относительно небольшую и не рандомизированную выборку, отсутствие контрольной группы и отсроченного измерения результатов, поэтому сложно сделать выводы о долгосрочном эффекте таких воркшопов. Также основным методом оценки эффективности выступила субъективная обратная связь, что требует дополнения стандартизированными психодиагностическими методиками в дальнейших исследованиях рабочей группы.

В целом, полученные данные говорят о том, что проблему экзаменационного стресса можно рассматривать не только как индивидуально-психологическую, но и как управленческую задачу образовательной организации. Высокая доля студентов, испытывающих стресс (91,4%), и значительный процент субъективной неготовности к экзаменационной сессии (40%) могут отражать наличие системного риска для академической результативности и устойчивости образовательного процесса.

С точки зрения управления в сфере высшего образования экзаменационный стресс рассматривается как фактор снижения эффективности образования, что может проявляться через:

- ухудшение концентрации и когнитивной продуктивности,
- прокрастинацию и несвоевременное выполнение учебных задач,
- снижение мотивации студентов,
- рост вероятности академической неуспешности обучающихся.

Таким образом, стресс является скрытыми организационными издержками системы высшего образования, что непосредственно влияет на показатели успеваемости, академической дисциплины и удовлетворенности обучением.

Проведенный исследователями воркшоп можно интерпретировать как элемент системы управления психологическими рисками. Его эффективность проявилась не только в субъективном снижении тревоги в целом, но и в формировании управляемости поведения студентов. Освоение таких практических инструментов как матрица Эйзенхауэра и других, способствует развитию навыков самоменеджмента, тайм-менеджмента, определению приоритетов, формированию компетенций, напрямую влияющих на академическую продуктивность обучающихся. Важное значение имеет формирование чувства контроля, зафиксированное в виде обратной связи. В управленческой теории субъективное ощущение контролируемости создавшейся ситуации рассматривается как ключевой фактор устойчивости. Перевод состояния «хаоса задач» в структурированную модель снижает неопределенность как основной источник информационного стресса студентов. Таким образом, воркшоп можно рассматривать как микроуровневый инструмент повышения уровня управления образовательным процессом через развитие саморегуляции у студентов. С организационной позиции целесообразно рассматривать подобные программы как: элемент адаптационных программ для первокурсников; компонент системы сопровождения качества образования;

инструмент профилактики академической успеваемости; часть стратегии удержания контингента обучающихся университета.

Включение подобных психопрофилактических программ в управленческую модель университета позволяет перейти от реактивного подхода («работа с последствиями стресса») к превентивному управлению рисками.

**Заключение.** Результаты исследования авторов показывают, что практико-ориентированный формат Workshop способствует снижению экзаменационного стресса и повышению психологической устойчивости студентов. Участники мероприятий приобрели практико-ориентированные инструменты, которые помогут им успешнее сдать экзаменационную сессию и эффективно управлять эмоциональным состоянием в период высоких нагрузок. Психологическая программа, которая включала теорию, обсуждение и практику, дала быстрый результат. По отзывам самих обучающихся и педагогов, студенты стало спокойнее, они лучше поняли свое состояние и почувствовали больше контроля над собой. Участники отметили эффективность инструментов Матрица Эйзенхауэра для определения приоритетности в делах, упражнение «Зато» для переключения от негативных мыслей и простые телесные упражнения для мгновенного успокоения. Такой выбор показывает, что помогать студентам нужно комплексно, работая и с головой, и с эмоциями, и с телом. Таким образом, практичный формат проведенного воркшопа был интересен обучающимся и доказал свою эффективность как инструмент профилактики экзаменационного стресса и улучшения психо-эмоционального состояния обучающихся в университете в целом.

Для будущих исследований в рамках работы с партнерами возможно проведение долгосрочных (лонгитюдных) замеров, проведение контрольных групп и использование более стандартизированных методик для оценки эффектов. Результаты исследования позволяют сделать вывод, что практико-ориентированный воркшоп по стрессоустойчивости выступает не только психологической, но и управленческой технологией повышения академической успеваемости в студенческой среде. Снижение субъективного напряжения, рост чувства контроля и освоение инструментов саморегуляции свидетельствуют о формировании у студентов навыков самоменеджмента, что напрямую связано с их способностью эффективно организовывать учебную деятельность в условиях высокой нагрузки.

С управленческой точки зрения внедрение таких воркшопов и программ можно направить на снижение рисков академической дезадаптации, повышения устойчивости первокурсников и групп в целом в период критических учебных нагрузок, поддержание показателей успеваемости, укрепления психологического благополучия как ресурса образовательной результативности.

Таким образом, подобные практико-ориентированные воркшопы можно рассматривать как элемент системы управления качеством образования и развитие не только когнитивных, но и регуляторных компетенций студентов. В перспективе интеграция программ стресс-менеджмента в структуру образовательного процесса способствует формированию более устойчивой, адаптивной и эффективной образовательной среды. Что особенно актуально в условиях возрастающей академической конкуренции и усложнения требований к обучающимся. Перспективными направлениями дальнейших исследований может стать оценка долгосрочного влияния подобных воркшопов и программ на показатели академической успеваемости обучающихся, удержания контингента студентов и удовлетворенности обучением, а также разработка модели институционализации психопрофилактических интервенций в системе управления университетом.

#### Литература

- Абабков, Перре 2004 – Абабков В. А, Перре М. Адаптация к стрессу. Основы теории, диагностики, терапии. – Санкт-Петербург: Речь, 2004 – 166 с. ISBN: 5-9268-0267-9[Rus]  
Артюхова др., 2020 – Артюхова Т. Ю., Петрова Т. И., Бенькова О. А., Федорова Е. П. Учебная деятельность как фактор возникновения стресса у студентов // Вестник Красноярского государственного педагогического университета им. В. П. Астафьева. 2020. №2 (52) – 145-155 с. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uchebnaya-deyatelnost-kak-faktor-vozniknoveniya-stressa-u-studentov/viewer> [Rus]

- Бодров, 2000 – Бодров В. А. Информационный стресс. – Москва: Per Se, 2000 – 352 с. ISBN: 5-9292-0010-6 [Rus]
- Васильюк, 1984 – Васильюк Ф. Е. Психология переживания. – Москва: Московский университет, 1984 – 240 с. [Rus]
- Гордеева и др., 2013 – Гордеева Т. О., Сычев О. А., Осин Е. Н. Внутренняя и внешняя учебная мотивация студентов: их источники и влияние на психологическое благополучие // Вопросы психологии. 2013. №1 – 35-45 с. URL: [https://istina.msu.ru/media/publications/articles/f44/e24/4792545/Gordeeva\\_Syichev\\_Osin\\_VP\\_2013.pdf](https://istina.msu.ru/media/publications/articles/f44/e24/4792545/Gordeeva_Syichev_Osin_VP_2013.pdf) [Rus]
- Китаев-Смык, 2009 – Китаев-Смык Л. А. Психология стресса. Психологическая антропология стресса – Москва: Академический проект, 2009 – 943 с. ISBN:978-5-8291-1023-9 [Rus]
- Марчук, 2019 – Марчук С. А. Влияние экзаменационного стресса на психофизическое состояние студентов // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. 2019. №10 (176) – 222-226 с. DOI: 10.34835/issn.2308-1961.2019.10.p222-226 [Rus]
- Оленникова, 2015 – Оленникова М. В. Копинг-стратегии студентов в ситуации экзамена // Вопросы методики преподавания в вузе. 2015. №4 – 75-83 с. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/koping-strategii-studentov-v-situatsii-ekzamena/viewer> [Rus]
- Ходак, 2017 – Ходак Н. А. Особенности развития учебного стресса и уровня стрессоустойчивости у студентов гуманитарных и технических специальностей в системе высшего образования // Современная высшая школа: инновационный аспект. 2017. №1 (9) – 48-59 с. DOI: 10.7442/2071-9620-2017-9-1-48-59 [Rus]
- Чербиева, 2022 – Чербиева С. В. Особенности влияния учебного стресса на студенческую жизнь обучающихся разных курсов // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. 2022. №4 (206) – 607-615 с. DOI: 10.34835/issn.2308-1961.2022.4.p607-615 [Rus]
- Щербатых, 2006 – Щербатых Ю. Психология стресса и методы коррекции. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. -256 с. ISBN: 5-469-01163-5[Rus]

### References

- Ababkov, Perre 2004 – Ababkov V. A, Perre M. Adaptacija k stress [Adaptation to Stress]. Osnovy teorii, diagnostiki, terapii [Fundamentals of Theory, Diagnosis, Therapy]. – Sankt-Peterburg: Rech', 2004 – 166 p. ISBN: 5-9268-0267-9 [in Russ.]
- Artjuhova dr., 2020 – Artjuhova T. Ju., Petrova T. I., Ben'kova O. A., Fedorova E. P. Uchebnaja dejatel'nost' kak faktor vznikovenija stressa u studentov [Educational Activity as a Factor of Stress Occurrence in Students] // Vestnik Krasnojarskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. V. P. Astaf'eva. 2020. №2 (52) – 145-155 p. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uchebnaya-deyatelnost-kak-faktor-voznikoveniya-stressa-u-studentov/viewer> [in Russ.]
- Bodrov, 2000 – Bodrov V. A. Informacionnyj stress [Informational Stress]. – Moskva: Per Se, 2000 – 352 p. ISBN: 5-9292-0010-6 [in Russ.]
- Cherbieva, 2022 – Cherbieva S. V. Osobennosti vlijanija uchebnogo stressa na studencheskuju zhizn' obuchajushihhsja raznyh kursov [Features of the Influence of Academic Stress on the Student Life of Students of Different Courses] // Uchenye zapiski universiteta imeni P. F. Lesgafta. 2022. №4 (206) – 607-615 p. DOI: 10.34835/issn.2308-1961.2022.4.p607-615 [in Russ.]
- Gordeeva i dr., 2013 – Gordeeva T. O., Sychev O. A., Osin E. N. Vnutrennjaja i vneshnjaja uchebnaja motivacija studentov: ih istochniki i vlijanie na psihologicheskoe blagopoluchie [Internal and External Academic Motivation of Students: Their Sources and Impact on Psychological Well-Being] // Voprosy psihologii. 2013. №1 – 35-45 p. URL: [https://istina.msu.ru/media/publications/articles/f44/e24/4792545/Gordeeva\\_Syichev\\_Osin\\_VP\\_2013.pdf](https://istina.msu.ru/media/publications/articles/f44/e24/4792545/Gordeeva_Syichev_Osin_VP_2013.pdf) [in Russ.]
- Hodak, 2017 – Hodak N. A. Osobennosti razvitija uchebnogo stressa i urovnja stressoustojchivosti u studentov gumanitarnyh i tehniceskikh special'nostej v sisteme vysshego obrazovanija [Features of the Development of Academic Stress and the Level of Stress Resistance in Students of Humanities and Technical Specialties in the Higher Education System] // Sovremennaja vysshaja shkola: innovacionnyj aspekt. 2017. №1 (9) – 48-59 p. DOI: 10.7442/2071-9620-2017-9-1-48-59 [in Russ.]
- Kitaev-Smyk, 2009 – Kitaev-Smyk L. A. Psihologija stressa [Psychology of Stress]. Psihologicheskaja antropologija stressa [Psychological Anthropology of Stress] – Moskva: Akademicheskij proekt, 2009 – 943 s. ISBN:978-5-8291-1023-9 [in Russ.]
- Marchuk, 2019 – Marchuk S. A. Vlijanie jekzamenacionnogo stressa na psihofizicheskoe sostojanie studentov [The Influence of Examination Stress on the Psychophysical State of Students] // Uchenye zapiski universiteta imeni P. F. Lesgafta. 2019. №10 (176) – 222-226 p. DOI: 10.34835/issn.2308-1961.2019.10.p222-226 [in Russ.]
- Olennikova, 2015 – Olennikova M. V. Koping-strategii studentov v situacii jekzamena [Coping Strategies of Students in an Exam Situation] // Voprosy metodiki prepodavanija v vuze. 2015. №4 – 75-83 p. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/koping-strategii-studentov-v-situatsii-ekzamena/viewer> [in Russ.]
- Shherbatyh, 2006 – Shherbatyh Ju. Psihologija stressa i metody korrekcii [Stress Psychology and Correction Methods]. – Sankt-Peterburg: Piter, 2006. -256 p. ISBN: 5-469-01163-5 [in Russ.]
- Vasiljuk, 1984 – Vasiljuk F. E. Psihologija perezhivaniya [The Psychology of Experiencing]. – Moskva: Moskovskij universitet, 1984 – 240 p. [in Russ.]

**БЕЛГІСІЗДІК ЖАҒДАЙЫНДА ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ КИБЕРҚАУІПСІЗДІК АУДИТІ**

<sup>1</sup>А.К. Алпысбаева\* , <sup>2</sup>Р.А. Ерниязов , <sup>3</sup>А.А. Чонкоева 

<sup>1,2</sup>Астана халықаралық университеті, Астана, Қазақстан

<sup>3</sup>И. Раззаков атындағы Қырғыз мемлекеттік техникалық университеті, Бішкек қ., Қырғызстан Республикасы

\*e-mail: [alpysbayeva.ainur77@mail.ru](mailto:alpysbayeva.ainur77@mail.ru)

**А.К. Алпысбаева** – экономика ғылымдарының кандидаты, қауым. профессоры, Астана халықаралық университеті, Астана, Қазақстан, e-mail: [alpysbayeva.ainur77@mail.ru](mailto:alpysbayeva.ainur77@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-6444-2148>

**Р.А. Ерниязов** – экономика ғылымдарының кандидаты, қауым. профессоры, Астана халықаралық университеті, Астана, Қазақстан, e-mail: [erniyazov\\_rust@mail.ru](mailto:erniyazov_rust@mail.ru), <https://orcid.org/0009-0002-7976-6086>

**А.А. Чонкоева** – экономика ғылымдарының кандидаты, доцент, И. Раззаков атындағы Қырғыз мемлекеттік техникалық университеті, Бішкек, Қырғызстан, e-mail: [Asel.chonkoeva@kstu.kg](mailto:Asel.chonkoeva@kstu.kg), <https://orcid.org/0009-0005-8699-9074>

**Андатпа.** Мақалада Қазақстандағы киберқауіпсіздіктің қазіргі жағдайы және геосаяси, технологиялық және экономикалық факторларға байланысты өсіп келе жатқан белгісіздік жағдайында киберқауіпсіздік аудитін жүргізу ерекшеліктері қарастырылады. Зерттеу соңғы жылдардағы аналитикалық деректерге, соның ішінде киберқауіпсіздік туралы мәліметтерге, цифрландыру деңгейіне және Ұлттық киберқауіпсіздік бағдарламаларының тиімділігіне негізделген.

Қазақстанның цифрлық эжоқжүйесін трансформациялау жағдайында ақпараттық қауіпсіздік аудитін жетілдірудің түйінді үрдістері, проблемалары мен бағыттары айқындалды. Киберқауіпсіздік кез келген заманауи бизнес стратегиясының маңызды құрамдас бөлігіне айналды, өйткені киберқылмыскерлердің қауіптері артып келеді. Киберқауіпсіздікті тексеру және бағалау ұйымдарға осалдықтарды анықтауға және олардың ақпараттық жүйелерін қорғау деңгейін анықтауға мүмкіндік береді.

Жыл сайын киберқауіптер күрделене түседі және әртүрлі болады. Шабуылдар қарапайым фишингтік схемалардан бастап зиянды бағдарламалар мен бағдарламалық жасақтаманың осалдығын пайдаланатын күрделі көп деңгейлі шабуылдарға дейін болуы мүмкін. Мұндай жағдайларда ұйымдар тек оқиғаларға жауап беруге ғана емес, сонымен қатар ықтимал қауіптерді белсенді түрде анықтауға және жоюға дайын болуы керек. Технологияның қарқынды дамуы және кибершабуылдар санының артуы жағдайында киберқауіпсіздіктің тұрақты аудиті қауіпсіз жұмысты қамтамасыз ету үшін қажетті қадамға айналады. Бұл тәуекелдерді азайтуға ғана емес, сонымен қатар клиенттер мен серіктестердің компанияға деген сенімін арттыруға мүмкіндік береді. Киберқауіпсіздікті бағалау қолданыстағы қорғаныс шараларын талдауды, сондай-ақ оларды жақсарту бойынша ұсыныстар әзірлеуді қамтиды. Осы процестің нәтижесінде компаниялар өздерінің қазіргі қауіпсіздігі туралы және анықталған кемшіліктерді жою үшін іс-қимыл жоспары туралы нақты түсінік алады.

**Түйін сөздер:** киберқауіпсіздік аудиті, цифрлық трансформация, тәуекел-менеджмент, цифрландыру, жасанды интеллект, белгісіздік, кибершабуылдар.

## CYBERSECURITY AUDIT IN KAZAKHSTAN UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

<sup>1</sup>**A.K. Alpysbaeva\***, <sup>2</sup>**R.A. Yerniyazov**, <sup>3</sup>**A.A. Chonkoeva**

<sup>1,2</sup>Astana International University, Astana, Kazakhstan

<sup>3</sup>Kyrgyz State Technical University named after I. Razzakov, Bishkek, Kyrgyzstan

\*e-mail: alpysbayeva.ainur77@mail.ru

**A.K. Alpysbaev** – candidate of economic sciences, associate professor, Astana International University, Astana, Kazakhstan, e-mail: alpysbayeva.ainur77@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6444-2148>

**R.A. Yerniyazov** – candidate of economic sciences, associate professor, Astana International University, Astana, Kazakhstan, e-mail: erniyazov\_rust@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-7976-6086>

**A.A. Chonkoeva** – candidate of economic sciences, associate professor, Kyrgyz State Technical University named after I. Razzakov, Bishkek, Kyrgyzstan, e-mail: Asel.chonkoeva@kstu.kg, <https://orcid.org/0009-0005-8699-9074>

**Abstract.** The article examines the current state of cybersecurity in Kazakhstan and the specifics of conducting a cybersecurity audit in the face of growing uncertainty caused by geopolitical, technological and economic factors. The study is based on analytical data from recent years, including information on cyber incidents, the level of digitalization, and the effectiveness of national cybersecurity programs. The key trends, problems and directions of improving information security audit in the context of the transformation of the digital ecosystem of Kazakhstan have been identified. Cybersecurity has become an important part of the strategy of any modern business, as threats from cybercriminals continue to grow. Cybersecurity audits and assessments allow organizations to identify vulnerabilities and determine the level of protection of their information systems. Cyber threats are becoming more complex and diverse every year. Attacks can range from simple phishing schemes to complex multi-layered attacks exploiting malware and software vulnerabilities. In such circumstances, organizations must be prepared not only to respond to incidents, but also to proactively identify and eliminate potential threats. With the rapid development of technology and the increasing number of cyber attacks, regular cybersecurity audits are becoming a necessary step to ensure safe operation. This allows not only to minimize risks, but also to increase the trust of customers and partners in the company. Cybersecurity assessment includes an analysis of existing security measures, as well as the development of recommendations for their improvement. As a result of this process, companies receive a clear understanding of their current security and an action plan to eliminate the identified deficiencies.

**Keywords:** cybersecurity audit, digital transformation, risk management, digitalization, artificial intelligence, uncertainty, cyber attacks.

## АУДИТ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ В КАЗАХСТАНЕ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

<sup>1</sup>**А.К. Алпысбаева\***, <sup>2</sup>**Р.А. Ерниязов**, <sup>3</sup>**А.А. Чонкоева**

<sup>1,2</sup>Международный университет Астана, Астана, Казахстан

<sup>3</sup>Кыргызский государственный технический университет им. И. Раззакова, Бишкек, Кыргызстан

\*e-mail: alpysbayeva.ainur77@mail.ru

**А.К. Алпысбаева** – кандидат экономических наук, асс. профессор, Международный университет Астана, Астана, Казахстан, e-mail: alpysbayeva.ainur77@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6444-2148>

**Р.А. Ерниязов** – кандидат экономических наук, асс. профессор, Международный университет Астана, Астана, Казахстан, e-mail: [erniyazov\\_rust@mail.ru](mailto:erniyazov_rust@mail.ru), <https://orcid.org/0009-0002-7976-6086>

**А.А. Чонкоева** – кандидат экономических наук, доцент, Кыргызский государственный технический университет им. И. Раззакова, Бишкек, Кыргызстан, e-mail: [Asel.chonkoeva@kstu.kg](mailto:Asel.chonkoeva@kstu.kg), <https://orcid.org/0009-0005-8699-9074>

**Аннотация.** В статье рассматривается современное состояние кибербезопасности в Казахстане и особенности проведения аудита кибербезопасности в условиях растущей неопределённости, обусловленной геополитическими, технологическими и экономическими факторами. Исследование базируется на аналитических данных за последние годы, включая сведения о киберинцидентах, уровне цифровизации и эффективности национальных программ по обеспечению кибербезопасности. Определены ключевые тенденции, проблемы и направления совершенствования аудита информационной безопасности в условиях трансформации цифровой экосистемы Казахстана. Кибербезопасность стала важной составляющей стратегии любого современного бизнеса, поскольку угрозы со стороны киберпреступников продолжают расти. Аудит и оценка кибербезопасности позволяют организациям выявить уязвимости и определить уровень защиты своих информационных систем. С каждым годом киберугрозы становятся все более сложными и разнообразными. Атаки могут варьироваться от простых фишинговых схем до сложных многослойных атак, использующих вредоносное ПО и уязвимости в программном обеспечении. В таких условиях организации должны быть готовы не только к реагированию на инциденты, но и к проактивному выявлению и устранению потенциальных угроз. В условиях стремительного развития технологий и увеличения числа кибератак, регулярный аудит кибербезопасности становится необходимым шагом для обеспечения безопасной работы. Это позволяет не только минимизировать риски, но и повысить доверие клиентов и партнеров к компании. Оценка кибербезопасности включает в себя анализ существующих мер защиты, а также разработку рекомендаций по их улучшению. В результате этого процесса компании получают четкое представление о своей текущей безопасности и план действий для устранения выявленных недостатков.

**Ключевые слова:** аудит кибербезопасности, цифровая трансформация, риск-менеджмент, цифровизация, искусственный интеллект, неопределённость, кибератаки.

**Кіріспе.** Киберқауіпсіздік технологияның қарқынды дамуы мен кибершабуылдардың көбеюі жағдайында өте маңызды болады. Киберқауіпсіздік аудиті осалдықтар мен тәуекелдерді анықтау үшін ұйымның ақпараттық жүйелерін, процестері мен тәжірибелерін жүйелі түрде тексеру және бағалау болып табылады. Пандемия, экономикалық дағдарыстар және саяси тұрақсыздық сияқты жаһандық оқиғалардан туындаған белгісіздік жағдайында киберқауіпсіздік аудитінің өзектілігі айтарлықтай өсті. Бұл мақалада біз Қазақстандағы киберқауіпсіздіктің ағымдағы жай-күйін, соңғы үш жылдағы аналитикалық деректерді және белгісіздік жағдайында аудит жүргізудің маңыздылығын қарастырамыз (Осавелюк, 2023:33). Ғылыми мақаланың мақсаты белгісіздік факторларын ескере отырып, киберқауіпсіздік аудитін жүргізудің теориялық және практикалық аспектілерін кешенді зерттеу, сондай-ақ ақпараттық жүйелердің қорғалу деңгейін бағалаудың тиімділігін арттыру бойынша тәсілдер мен ұсыныстарды әзірлеу болып табылады. Зерттеу киберқауіпсіздік аудиті шеңберінде киберқауіпсіздіктер, оларды анықтау және бағалау әдістері, сондай-ақ бастапқы деректер мен сыртқы ортаның белгісіздік дәрежесі арасындағы байланысты анықтауға бағытталған.

Зерттеудің міндеттері киберқауіпсіздік аудитінің теориялық және әдіснамалық негіздерін талдау, толық емес ақпарат жағдайында киберқауіпсіздік аудитінің әдістері мен құралдарын зерттеу, қауіпсіздік деңгейін бағалауға әсер ететін белгісіздік факторларын анықтау, сондай-ақ толық емес және дәл емес ақпарат жағдайында аудиторлық процедуралардың тиімділігін арттыру бойынша ұсыныстар әзірлеу болып табылады.

Бұл мақала киберқауіпсіздік пен осалдық туралы ақпараттың толық емес, дәл емес және өзгергіштігі жағдайында ұйымдардың киберқауіпсіздік деңгейін және цифрлық активтерін бағалау процестерін, әдістері мен құралдарын зерттеуге арналған. Осы тақырып шеңберінде киберқауіпсіздік пен аудиттің теориялық негіздері қарастырылады, ақпараттық қауіпсіздік саласында шешімдер қабылдауға әсер ететін белгісіздік көздері мен түрлері талданады, сондай-ақ қолданыстағы аудит стандарттары мен әдістемелерінің қолданылуы бағаланады. Динамикалық өзгеретін кибер орта жағдайында оның сенімділігі мен тиімділігін арттыруға бағытталған аудит жүргізуге тәуекелге бағдарланған және бейімделгіш тәсілдерге ерекше назар аударылады.

Киберқауіпсіздік аудиті ұйымдардағы бақылау құралдарының болуы мен тиімділігін бағалауға бағытталған процесс. IT-инфрақұрылымдағы осалдықты анықтайды, халықаралық және ұлттық стандарттарға сәйкестігін бағалайды, тәуекелдерді басқару процестерін жақсартады, мүдделі тараптардың сенімін арттырады. Белгісіздік пен өсіп келе жатқан қауіп-қатер жағдайында киберқауіпсіздіктің тәуелсіз аудиті мемлекеттік қызметтер, қаржы секторы, телекоммуникация және маңызды инфрақұрылым үшін стратегиялық ресурсқа айналады, өйткені тексеру нәтижелері қорғаныс шараларын жедел түзетуге және ықтимал шығындарды азайтуға мүмкіндік береді (Аверченков, 2021:37-38).

Тиімді киберқауіпсіздіктің негізгі аспектілерінің бірі-көп деңгейлі қорғанысты енгізу. Бұған кіруді анықтау және алдын алу жүйелері (IDS/IPS), антивирустық бағдарламалар, брендмауэрлер және соңғы нүктелерді қорғау шешімдері сияқты әртүрлі технологияларды пайдалану кіреді. Дегенмен, технология - теңдеудің бір бөлігі ғана. Адам факторы да маңызды рөл атқарады: қызметкерлерге қауіпсіздік бойынша тұрақты жаттығулар сәтті шабуылдардың қауіпін айтарлықтай төмендетуі мүмкін. Сонымен қатар, ұйымдар киберқауіптер туралы ақпаратты пайдалану және басқа компанияларда болған оқиғаларды талдау арқылы жаңа қауіптер мен осалдықтарды белсенді түрде бақылауы керек. Бұл ақпарат жақсырақ қорғаныс стратегияларын әзірлеуге және жалпы киберқауіпсіздікті жақсартуға көмектеседі. Деректердің сақтық көшірмесін жасаудың маңыздылығын да есте ұстаған жөн. Сақтық көшірмелерді үнемі жасау шабуылдаушылар деректерді шифрлап, төлемді талап еткен кезде бопсалау сияқты сәтті шабуыл кезінде зиянды азайтуға мүмкіндік береді. Ағымдағы резервтік көшірмелердің болуы бизнестің өмірлік тірегі бола алады, бұл оның жұмысын айтарлықтай шығынсыз қалпына келтіруге мүмкіндік береді. Қорытты айытқанда, киберқауіпсіздік — бұл технологияның жиынтығы ғана емес, сонымен қатар технологияны, процестерді және адамдарды қамтитын кешенді тәсіл. Ұйымның барлық деңгейлеріндегі үйлестірілген күш-жігер ғана үнемі дамып келе жатқан киберқауіптерден сенімді қорғауды қамтамасыз ете алады.

Киберқауіпсіздік аудитін жүргізудің әдістемелік тәсілдері бар, олар белгісіздікті арнайы ескереді-мысалы, ақпараттың жетіспеушілігі, тез өзгеретін қауіпті орта және шектеулі ресурстар. Киберқауіпсіздік аудитін жүргізудің негізгі әдістемелік тәсілдеріне мыналар жатады:

1. тәуекелге бағытталған тәсіл (Risk-Based Audit). Бұл белгісіздік жағдайында сценарийлік талдаулар мен сараптамалық бағалаулар қолданылатын бизнес-процестерде ықтимал қауіптер мен осалдықтарға ұшырайтын ақпараттық активтерді пайдаланатын ұйымдар үшін қолданылады;

2. бақылау (Compliance) тәсілі. Белгісіздікке бейімделуді ескере отырып, стандарттарға сәйкестікті тексеру (ISO/IEC 27001, NIST, GDPR және т. б.);

3. сценарий-аналитикалық тәсіл (Scenario-Based Audit). Оқиғалардың ықтимал сценарийлерін әзірлеу және олардың әсерін модельдеу. (SWOT-киберқауіпсіздік қауіптерін талдау, киберқауіпсіздіктерге реакцияны бағалау үшін Tabletop exercises, барлау деректерін пайдалана отырып қауіптерді болжау (Threat Intelligence);

4. итеративті және адаптивті аудит (Agile / Adaptive Audit). Аудит алынған нәтижелерге байланысты мақсаттар мен әдістерді үнемі түзете отырып, қайталанулар бойынша жүргізіледі.

Киберқауіпсіздік аудитін жүргізудің әдістемелік тәсілдері ақпараттық қауіпсіздікті тексеру процесін құрылымдауға көмектеседі. Бірақ аудиторлық процедураның өзі нақты

пайда әкелген жағдайда ғана мағынасы бар: тәуекелдерді азайтады, жүйелердің тұрақтылығын арттырады және ресурстарды пайдалануды оңтайландырады. Белгісіздік жағдайында аудиттің қаншалықты тиімді екенін және қандай критерийлер оны бағалауға мүмкіндік беретінін анықтау өте маңызды. Белгісіздік жағдайында киберқауіпсіздік аудитін бағалау критерийі оның толық емес, өзгермелі және ықтималды деректермен жұмыс істеу кезінде жүйенің тәуекелдері мен тұрақтылығы туралы негізделген және басқарушылық шешімдер қабылдауға жарамды қорытындыларды қамтамасыз ету қабілеті болып табылады. Бұл өлшемге қол жеткізу киберқауіпсіздік аудитін кезең-кезеңімен жүргізу арқылы қамтамасыз етіледі.

Бірінші кезең-аудиттің мақсаттары мен көлемін анықтау, онда тексерілетін жүйелер мен процестердің тізімі белгіленеді, сонымен қатар аудиттің негізгі міндеттері тұжырымдалады. Бұдан әрі нормативтік және техникалық құжаттаманы талдауды, қызметкерлермен сұхбат жүргізуді және ақпаратты қорғаудың қолданыстағы шараларын бағалауды қамтитын ақпарат жинау жүзеге асырылады. Жиналған мәліметтер негізінде тәуекелдерді бағалау кезеңі орындалады, оның шеңберінде осалдықтар анықталады және оларды ұйымның қызметі үшін іске асырудың ықтимал салдары талданады.

Келесі кезең-киберқауіпсіздік деңгейін арттыруға және анықталған тәуекелдерді азайтуға бағытталған ұсыныстарды әзірлеу. Соңғы кезең-ұсынылған шаралардың іске асырылуын бақылауды және өзгеріп отыратын қауіпті орта жағдайында олардың тиімділігін үнемі бағалауды көздейтін мониторинг және қайта аудит.

Тиімділікті бағалау-қолданылатын шараларды, олардың қауіптен қорғау стратегияларын іске асырудың практикалық тиімділігін талдау. Бұл кезең жоғары белгісіздік жағдайында жүйелердің тұрақтылығы үшін маңызды (Козырь, 2025:338).

Қазақстанда киберқауіпсіздік аудитін жүргізу бірқатар проблемаларға тап болады:

- жетілудің төмен деңгейі киберқауіпсіздік аудиті;
- киберқауіпсіздік саласындағы шетелдік шешімдерге тәуелділік;
- корпоративтік тәуекелдерді басқаруда киберқауіпсіздік аудитінің жеткіліксіз интеграциясы;
- Қазақстандағы киберқауіпсіздік мәселелерінде аккредиттелген аудиторлық ұйымдардың шектеулі саны.

ҚР Ұлттық Банкі 2022 жылы екінші деңгейдегі банктердің міндетті киберқауіпсіздік аудитін енгізді, бұл 2021 жылмен салыстырғанда табысты шабуылдар санын 12% - ға төмендетуге мүмкіндік берді. Мемлекеттік мекемелерде "Қазақстанның киберқалқаны" 2022-2025 бағдарламасы шеңберінде ақпараттық жүйелерге кешенді тексерулер жүргізіледі. Жасанды интеллект және цифрлық даму министрі Ж. Мәдиев еліміздің киберқауіпсіздігін қамтамасыз ету бойынша қабылданып жатқан шаралар туралы айтып берді. Цифрлық Кодекс шеңберінде жауапкершілікті күшейту, киберқауіпсіздік аудитін енгізу және басқа да шаралар арқылы дербес деректерді қорғау саласындағы заңнаманы өзектендіру жоспарлануда. Жергілікті ерекшеліктерге бейімделген ақпараттық қауіпсіздік аудитінің ұлттық стандартын әзірлеу. Киберқауіпсіздік саласындағы аудиторларды даярлау деңгейін арттыру, сертификаттау бағдарламасын құру. Қауіптерді болжамды талдау үшін аудит процестеріне жасанды интеллект пен big data енгізу. ШЫҰ және БҰҰ шеңберінде киберқорғау аудиті саласындағы тәжірибелермен алмасу бойынша халықаралық ынтымақтастықты кеңейту.

National Cyber Security Index Kazakhstan деректері бойынша қауіпсіздік индексі 48,05% болатын 176 елдің ішінде 78-ші орында. Дербес деректерді қорғау (100%) және кәсіптік білім беру (89%) саласында ең үлкен жетістіктерге қол жеткізілді, алайда цифрлық сервистерді қорғауда және әскери кибероперацияларда төмен көрсеткіштер байқалады. (Афанасьев, 2020:225-227).

Кибершабуылдар деректердің жоғалуын, қаржылық шығындарды және беделдің бұзылуын қоса алғанда, жойқын әсер етуі мүмкін. Сондықтан тұрақты аудиттің қажеттілігін елемеу компанияға оны жүргізу шығындарынан әлдеқайда қымбатқа түсуі мүмкін. Тәуекелдердің алдын алу және азайту қазіргі заманғы бизнес үшін негізгі міндеттерге айналады, бұл киберқауіпсіздік аудитін стратегиялық басқарудың маңызды элементіне

айналдырады. Киберқауіпсіздік аудиті бір реттік іс — шара емес, тұрақты процесс екенін ескеру маңызды. Ұйымдар аудитті тәуекелдерді басқарудың жалпы стратегиясына біріктіруі керек, сонымен қатар оны тұрақты негізде жүргізуі керек. Аудит жиілігі әртүрлі факторларға, соның ішінде бизнес көлеміне, салаға және бұрынғы қауіпсіздік оқиғаларына байланысты болуы мүмкін. Киберқауіпсіздік аудиті күрделі және ресурстарды қажет ететін процесс болып көрінгенімен, бұл компаниялардың ұзақ мерзімді өмірін айтарлықтай жеңілдетеді. Өз тәуекелдері туралы нақты түсінікпен ұйымдар қауіпсіздік бюджеттерін бөлу туралы негізделген шешімдер қабылдай алады және шынымен назар аударуды қажет ететін аспектілерге назар аудара алады. Киберқауіпсіздік аудитінің тағы бір маңызды құрамдас бөлігі-ұйым ішіндегі қауіпсіздік мәдениеті. Қызметкерлерді оқыту және олардың ықтимал қауіптер мен қорғаныс әдістері туралы хабардарлығын арттыру табысты киберқауіпсіздік стратегиясының ажырамас бөлігі болып табылады. Тұрақты тренингтер, семинарлар және инциденттерге дайындық тестілері адам факторына байланысты оқиғалардың қауіпін айтарлықтай төмендетуі мүмкін (Баранова, 2019:154-155).

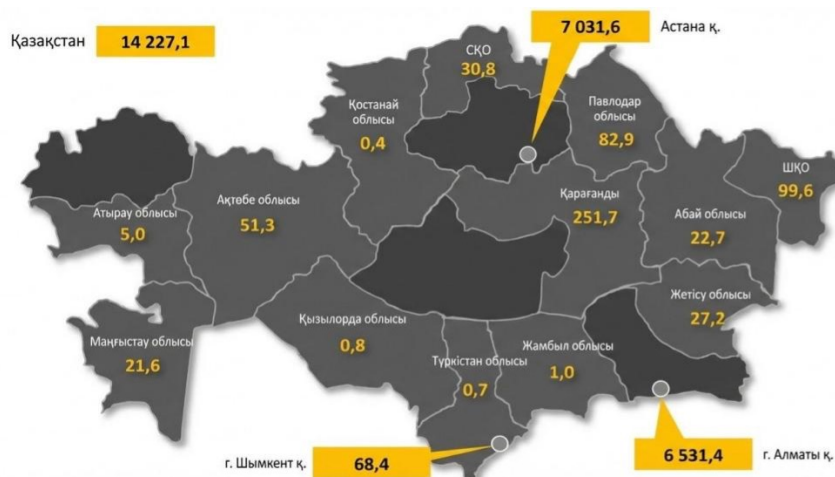
Осылайша, киберқауіпсіздік аудиті мен бағалауына қатысты бірнеше негізгі ойларды бөліп көрсетуге болады: осалдықтар мен тәуекелдерді анықтау үшін киберқауіпсіздік аудиті қажет; аудит әдістері ену тестілеуін, тәуекелдерді бағалауды және конфигурацияны талдауды қамтуы мүмкін; тұрақты аудиттер жүргізу қауіпсіздіктің жоғары деңгейін сақтауға көмектеседі; аудит нәтижелері бойынша ұсыныстарды жүзеге асыру тәуекелдерді азайту үшін маңызды; қауіпсіздік мәдениеті ұйымда оқиғалардың алдын алуда шешуші рөл атқарады.

**Зерттеу материалдары мен әдістері.** Цифрлық кеңістікке көбірек процестер тасымалданатын қазіргі әлемде киберқауіпсіздік кез келген компания үшін негізгі міндеттердің бірі болып табылады. Күпия ақпараттың ағып кетуі, кибершабуылдар және деректер қауіпсіздігінің бұзылуына байланысты басқа да оқиғалар бизнеске үлкен зиян келтіруі мүмкін. Сондықтан аудит жүргізу және киберқауіпсіздікті бағалау компанияның ақпараты мен өзге де цифрлық активтерін қорғауды қамтамасыз етудегі маңызды кезеңдер болып табылады.

Киберқауіпсіздік қазіргі әлемде өзекті тақырыпқа айналуға, мұнда цифрлық технологиялар біздің күнделікті өміріміз бен кәсіпкерімізде маңызды рөл атқарады. Кибершабуылдар мен күпия ақпараттың ағып кетуінің артуымен компаниялар өздерінің цифрлық ресурстарының қауіпсіздігін бағалау және қамтамасыз ету қажеттілігіне көбірек назар аударуда.

Киберқауіпсіздікті тексеру және бағалау-бұл компьютерлік жүйелердегі, желілердегі және қосымшалардағы ақпаратты қорғау деңгейін тексеру, бағалау және жақсарту процесі. Бұл процестер қауіпсіздіктің осалдықтары мен кемшіліктерін анықтауға, сондай-ақ оларды жою және қорғаудың жалпы деңгейін жақсарту бойынша ұсыныстар жасауға мүмкіндік береді.

**Нәтижелер және талқылау.** Цифрлық технологиялардың қарқынды дамуы және киберқауіптердің көбеюі жағдайында киберқауіпсіздік аудиті мен бағалауы өз деректерінің сақталуын және ақпараттық қауіпсіздікті бағалайтын кез келген ұйым жұмысының ажырамас бөлігіне айналады. Бұл процестер ықтимал тәуекелдерді анықтап қана қоймай, сонымен қатар қорғаныс деңгейін тиімді бақылауға және нақты уақыттағы қауіптерге тез жауап беруге мүмкіндік береді (ВасильеваКуприянов, 2023:207-212). Бұл процестер әлеуетті киберқауіптерді анықтап қана қоймай, ақпараттық жүйелердің қорғалу деңгейін тиімді бақылауға, сондай-ақ нақты уақыттағы қауіп-қатерлерге жедел ден қоюға мүмкіндік береді.



Сурет 1. Киберқауіпсіздік саласындағы кәсіпорындар мен жеке кәсіпкерлерге көрсетілген қызметтер көлемі (млн. теңге)

Аталған процестердің практикалық іске асырылуы Астана, Алматы, Қарағанды, Қостанай, Түркістан, Қызылорда, Ақмола, Алматы, Батыс Қазақстан және Ұлытау облыстарындағы киберқауіпсіздік саласындағы кәсіпорындар мен жеке кәсіпкерлерге көрсетілетін қызметтер көлемінде көрініс табады, бұл аталған өңірлердегі киберқауіпсіздік шараларына сұраныс пен жетілу деңгейіндегі айырмашылықтарды көрсетеді. 1-сурет көрсеткендей, киберқауіпсіздік саласындағы қызметтер көлемі 2023 жылғы қаңтар – қыркүйекте 14,2 млрд теңгеге жетті — бір жыл бұрынғыға қарағанда ақшамен бірден 2,6 есе көп. Өңірлік бөліністе киберқауіпсіздік саласында ең көп қызметтер Астанада көрсетілді: 7 млрд теңгеге — өткен жылмен салыстырғанда екі есе көп. Екінші және үшінші жолдарда Алматы (6,5 млрд теңге, жылдық өсім — бірден 4,9 есе) және Қарағанды облысы (251,7 млн теңге, плюс 39,9%) орналасқан. Мұндай қызметтердің ең азы Қостанай, Түркістан және Қызылорда облыстарында көрсетілді. Ақмола, Алматы, Батыс Қазақстан және Ұлытау облыстарында салада қызметтер тіркелген жоқ.

Кесте 1. Киберқауіпсіздік оқиғаларының санын талдау 2023-2024 ж.ж. *Ескерту:* авторлар дереккөз негізінде құрастырған - <https://stat.gov.kz/ru/>

№	Атауы	2023 ж.		2024 ж.	
		мың шабуыл	үлес салмағы, %	мың шабуыл	үлес салмағы, %
1	Компьютерлік вирустар, желілік құрттар, трояндар	1653	78,6	2795	66,7
2	Интернеттегі фишинг	41	2,0	594	14,2
3	Ботнет-шабуылдар	133	6,3	322	7,6
4	Интернет-ресурсқа қолжетімділіктің болмауы	86	4,0	88	2,1
5	Қызмет көрсетуден бас тарту (DoS / DDoS шабуылы)	20	4,6	16	0,3
6	Рұқсатсыз қол жеткізу және мазмұнды модификациясы	93	4,4	5	0,4
7	Басқа оқиғалар	77	0,1	366	8,7
	<b>Барлығы</b>	<b>2103</b>	<b>100</b>	<b>4186</b>	<b>100</b>

Осы кестеде көрсетілгендей, 2024 жылы Қазақстанда 2023 жылмен салыстырғанда 4186 мың кибершабуыл тіркелді — бұл өткен жылмен салыстырғанда бірден екі есе көп.

Кибершабуылдар құрылымындағы ең үлкен үлес компьютерлерді зиянды вирустармен, желілік құрттармен және трояндармен жұқтыру болды, жалпы жиынтықтың 66,7% немесе 2 795 мың жағдай. Интернет желісіндегі фишингтік шабуылдардың саны жалпы қорытындының 14,2% немесе 594 мың шабуылды құрады, бұл 2023 жылмен салыстырғанда олардың саны 553 мың жағдайға өсті. Кибершабуылдар құрылымындағы өзге де оқиғалар жалпы қорытындының 8,7% - немесе 366 мың шабуылды құрады, бұл 2023 жылмен салыстырғанда олардың саны 289 мың жағдайға артты. Кибершабуылдар құрылымында келесі кезекте votnet-шабуылдар тұр, олардың үлес салмағы 2024 жылы 7,6% немесе 322 мың кибершабуылды құрайды, бұл 2023 жылмен салыстырғанда 189 мың жағдайға артып келеді. Интернет-ресурсқа қол жетімділіктің болмауы, рұқсатсыз қол жетімділік және мазмұнды өзгерту, қызмет көрсетуден бас тарту (DoS/ DDoS шабуылы) кибершабуылдар құрылымында соңғы орындарды алады. Сонымен қатар, DoS / DDoS шабуылдарының саны 20% — ға, 16 жағдайға дейін, ал рұқсатсыз қол жеткізу және мазмұнды модификация оқиғаларының саны бұрынғы жағдаймен салыстырғанда азайды.

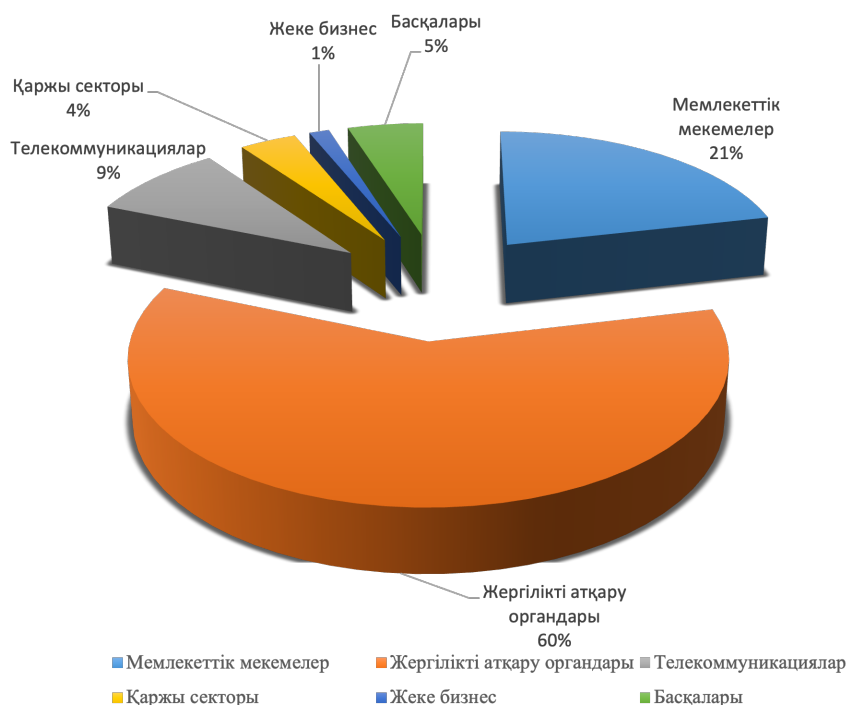


Диаграмма 1. 2024 жылғы кибершабуылдардың жалпы санының үлесі. *Ескерту:* авторлар дереккөз негізінде құрастырған <https://www.gov.kz/>

Соңғы жылдары Қазақстан үшін өзекті киберқауіптерді зерттеу барысында Қазақстанда киберқылмыстардың ең жиі құрбандары анықталды 2024 жыл телекоммуникациялар 9%, мемлекеттік органдар 23%, жеке бизнес 1%, қаржы секторы 4% және жергілікті атқарушы орган 63% болды. Жеке және тіркелгі деректері үлкен сұранысқа ие болды. Ұлттық компьютерлік инциденттерге әрекет ету қызметінің сарапшылары инфостилерлер деп атады, олардың көмегімен зиянкестер жеке деректерді ұрлап кетті. Сондай-ақ, компаниялардың серверлерінде үлкен көлемдегі деректер сақталатынын және өңделетінін атап өткен жөн. Телекомға жасалған әрбір төртінші шабуылдың нәтижесінде құпия ақпарат тарады. Зиянкестер провайдердің басып алынған инфрақұрылымын айлар, тіпті жылдар бойы бақылай алады, одан құнды мәліметтерді үнемі түсіріп отырады. Осыған қарамастан, аймақтың цифрлық трансформациясы қарқын алуда. Бұл сөзсіз киберқылмыскерлердің назарын аударады. Әр тоқсан сайын шабуылдар саны артып келеді, сондықтан мемлекеттік сектор мен бизнес субъектілері өздерінің қорғанысын күшейтуі керек.

Зерттеу мақсатында келесі әдістер қолданылды:

- аналитикалық әдіс-Қазақстан Республикасының киберқауіпсіздік саласындағы нормативтік-құқықтық базасын талдау;
- статистикалық әдіс-CERT-KZ, ЦДИАӨМ ақпараттандыру комитеті, ҚР Ұлттық Банкі және Global Cybersecurity Index деректерін өңдеу;
- салыстырмалы талдау әдісі-Қазақстанның көрсеткіштерін Орталық Азияның басқа елдерімен және ЕАЭО мүшелерімен салыстыру;
- сараптамалық бағалау әдісі-консалтингтік компаниялардың сұхбаттары мен салалық есептерінен қорытындыларды жинақтау (KPMG, Deloitte, PwC Kazakhstan);
- ұлттық және халықаралық рейтингтерге шолу — Ұлттық киберқауіпсіздік индексі мен аймақтық салыстырмалы зерттеулердің көрсеткіштерін қосу;
- киберқауіпсіздік аудитінің рөлі мен мазмұнын және оның әдіснамалық аспектілерін түсіну үшін нормативтік құжаттарды, зерттеулер мен сараптамалық жарияланымдарды контент-талдау;
- жаңа технологиялардың ықпалын, геосаяси жағдайдың тұрақсыздығын және қауіптердің эволюциясын қоса алғанда, IT және қауіптердің даму трендтерін сапалы талдау;
- осалдықтарды бағалау жүйелердегі әлсіз жерлерді іздеу;
- инциденттерге мониторинг және жауап беру — жауап берудің уақтылығы мен тиімділігін бағалау.

Киберқауіпсіздік аудитінің маңызды аспектісі бағалаудың әртүрлі әдістерін қолдану болып табылады:

- енуді тестілеу-осалдықтарды анықтау үшін жүйелерге шабуылдарды модельдеу;
- тәуекелдерді бағалау-бизнеске ықтимал қауіптер мен әсерлерді талдау;
- конфигурацияны талдау-жүйелер мен бағдарламалардың ең жақсы киберқауіпсіздік тәжірибесіне сәйкестігін тексеру;
- әлеуметтік инженерия-қызметкерлердің киберқауіптер туралы хабардарлық деңгейін тексеру.

Аудит нәтижелері, әдетте, анықталған осалдықтардың тізбесін, тәуекелдерді бағалауды және оларды жою жөніндегі ұсынымдарды қамтитын баяндама түрінде ұсынылады. Барлық мүдделі тараптар талқылауға және шешім қабылдауға қатыса алатындай ақпарат түсінікті тілде ұсынылуы керек. Киберқауіпсіздік аудитін жүргізудің себептері деректерді қорғау, нормативтік талаптарды сақтау, клиенттердің сенімін нығайту, киберқауіптерге төзімділік болып табылады.

2023-2025 жылдардағы оқиғалар динамикасын талдаудың салыстырмалы әдістері, сондай-ақ цифрлық жетілу деңгейі мен шабуыл жиілігі арасындағы корреляциялық талдау қолданылды.

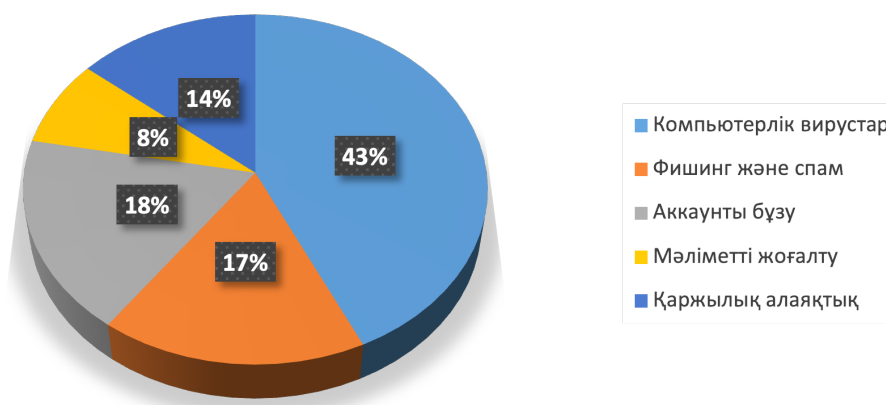


Диаграмма 2. Халық арасында киберқауіптер

Көрсеткіштерді талдау киберқауіптердің ең үлкен үлесін компьютерлік вирустар 42,8% құрайтынын көрсетеді, бұл соңғы құрылғылар мен зиянды бағдарламаларды тарату

арналарының жоғары осалдығын көрсетеді, сонымен қатар 18,1% есептік жазбаны бұзу және фишинг пен спам 16,9% маңызды тәуекелдер болып табылады. Бұл тіркелгі деректерін басқару және пайдаланушылардың әлеуметтік инженерияға төзімділігі мәселелерін көрсетеді, ал 13,9% қаржылық алаяқтық тікелей экономикалық шығындарға айтарлықтай қауіп төндіреді, ал деректердің жоғалуы жиіліктің төмендеуіне қарамастан 8,3% құрайды, салдары бойынша аса қауіпті болып қалады және басым қорғау шараларын талап етеді.

Киберқауіпсіздік аудиті ұйымдарға осалдықтарды анықтауға және оқиғаларға жауап беруге дайындық деңгейін бағалауға мүмкіндік береді. Белгісіздік жағдайында, күтпеген көздерден қауіптер туындауы мүмкін, аудит әсіресе маңызды болады (Максуров, 2023:78-79).

Киберқауіпсіздік аудиті бойынша ұсыныстар:

- ең маңызды активтерге, бизнес-процестерге және ықтимал сәтсіздік нүктелеріне назар аударып, тәуекелге бағытталған тәсілді қолдану;
- сценарийлік талдау мен қауіп-қатерді модельдеуді, соның ішінде екіталай, бірақ жоғары импакты оқиғаларды қолдану;
- бағалаудың ресми әдістерін сараптамалық пайымдаулармен үйлестіре отырып, бастапқы деректердің толық еместігі мен өзгергіштігін ескеру;
- қауіпті жағдай өзгерген сайын қорытындылар мен ұсынымдарды тұрақты қайта қараумен аудитті итеративті түрде жүргізу;
- қорғаныс шараларының болуын ғана емес, сонымен қатар олардың бейімделуін, тұрақтылығын және тез қалпына келу қабілетін бағалау;
- болжанбайтын сценарийлер жағдайында инциденттерге жауап беру және басқару процестерінің дайындығын тексеру;
- шарттар өзгерген кезде түзетуге мүмкіндік беретін іске асырудың басымдықтары мен баламалы нұсқалары бар ұсынымдарды қалыптастыру.

Осылайша, белгісіздік жағдайында киберқауіпсіздік аудиті икемді, қайталанатын және тәуекелдерді басқаруға бағытталған болуы керек, бұл ұйымға осалдықтарды уақтылы анықтау, өзгеретін қауіптерге бейімделу және ақпарат толық болмаса да негізделген шешімдер қабылдау мүмкіндігін қамтамасыз етеді.

**Қорытынды.** Белгісіздік жағдайындағы киберқауіпсіздік аудиті Қазақстандағы ұйымдар үшін тәуекелдерді басқару стратегиясының ажырамас бөлігіне айналады. Кибершабуылдар санының өсуі мен қауіп-қатер ландшафтының өзгеруін ескере отырып, мемлекеттік сектор мен бизнес субъектілері тұрақты аудитті жүргізіп қана қоймай, сонымен қатар өздерінің киберқауіпсіздік стратегияларын жаңа жағдайларға бейімдеуі керек. Киберқауіпсіздікке инвестиция салу, қызметкерлерді оқыту және заманауи технологияларды енгізу тәуекелдерді айтарлықтай төмендетіп, ұйымдардың кибершабуылдарға төзімділігін арттыруы мүмкін. Дұрыс жүргізілген сауалнама мен бағалау компания тап болуы мүмкін осалдықтар мен тәуекелдерді анықтауға, сондай-ақ осалдықтарды жою және деректерді қорғау жүйесін жақсарту шараларын әзірлеуге мүмкіндік береді. Осылайша, тиімді киберқауіпсіздік аудиті бизнесті қорғап қана қоймайды, сонымен қатар оның белгісіздік жағдайында сәтті дамуына ықпал етеді.

#### Әдебиеттер

- Аверченков, 2021 - Аверченков В.И. Аудит информационной безопасности. Учебное пособие. - М.: Флинта, 2021. - 679 с. ISBN: 978-5-9765-1256-6 [Rus]
- Афанасьев, 2020 – Афанасьев А.А. Аутентификация. Теория и практика обеспечения безопасного доступа к информационным ресурсам. Учебное пособие для вузов. - М.: Горячая линия - Телеком, 2012. - 438 с. ISBN 978-5-99-12-0257-2 [Rus]
- Баранова, 2019 - Баранова Е.К. Информационная безопасность и защита информации. Учебное пособие. - М.: Инфра-М, РИОР, 2019. – С.368 [Rus]
- Бюро национальной статистики агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - <https://stat.gov.kz/ru/> [Rus]
- Васильева&Куприянов, 2023 - Васильева Т.Ю., Куприянов А.И. Информационная безопасность.- Учебн. М.: КноРус.-2023. – С.372. [Rus]
- Козырь, 2025 - Козырь, Н.С. Аудит информационной безопасности: учебник для вузов. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — С.36. [Rus]

Комитет по правовой статистике и специальным учетам Генеральной прокуратуры РК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.kz/memleket/entities/pravstat> [Rus]  
Максуров, 2023 - Максуров А.А. Обеспечение информационной безопасности в сети Интернет. Монография. М.: Инфра-М.-2023.С.-226. ISBN 978-5-16-018251-3 [Rus]  
Осавельюк, 2023 - Осавельюк Е.А. Информационная безопасность государства и общества в контексте деятельности СМИ. Монография. М.: Лань. - 2023. -С.92. ISBN 978-5-507-47137-9[Rus]

### References

Averchenkov, 2021 - Averchenkov V.I. Audit informacionnoj bezopasnosti [Information security audit]. Uchebnoe posobie. - M.: Flinta, 2021. - 679 с. ISBN: 978-5-9765-1256-6 [Rus]  
Afanas`ev, 2020 – Afanas`ev A.A. Autentifikaciya. Teoriya i praktika obespecheniya bezopasnogo dostupa k informacionny`m resursam [Authentication: Theory and Practice of Ensuring Secure Access to Information Resources]. Uchebnoe posobie dlya vuzov. - M.: Goryachaya liniya - Telekom, 2020. - 438 с. ISBN 978-5-99-12-0257-2 [Rus]  
Baranova, 2019 - Baranova E.K. Informacionnaya bezopasnost` i zashhita informacii [Information security and information protection]. Uchebnoe posobie. - M.: Infra-M, RIOR, 2019. – S.368 [Rus]  
Byuro nacional`noj statistiki agentstva po strategicheskomu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazaxstan [Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan] [E`lektronny`j resurs]. – Rezhim dostupa: - <https://stat.gov.kz/ru/> [Rus]  
Комитет по правовой статистике и special`ny`m uchetaм General`noj prokuratury` RK [E`lektronny`j resurs]. – Rezhim dostupa: <https://www.gov.kz/memleket/entities/pravstat> [Rus]  
Kozy`r`, 2025 - Kozy`r`, N.S. Audit informacionnoj bezopasnosti: uchebnik dlya vuzov [Information Security Audit: A Textbook for Universities] - Moskva: Izdatel`stvo Yurajt, 2025. — S.36. [Rus]  
Maksurov, 2023 - Maksurov A.A. Obespechenie informacionnoj bezopasnosti v seti Internet [Ensuring information security on the Internet]. Monografiya. M.: Infra-M.-2023.S.-226 ISBN 978-5-16-018251-3 [Rus]  
Osavelyuk, 2023 - Osavelyuk E.A. Informacionnaya bezopasnost` gosudarstva i obshhestva v kontekste deyatel`nosti SMI [Information security of the state and society in the context of media activities]. Monografiya. M.: Lan`. - 2023. -S.92 [Rus]  
Vasil`eva& Kupriyanov, 2023 - Vasil`eva T.Yu., Kupriyanov A.I., Informacionnaya bezopasnost` [Information security].- Uchebn. M.: KnoRus.-2023. – S.372. ISBN 978-5-507-47137-9[Rus]

**ECONOMIC ASSESSMENT OF THE QUALITY OF HUMAN CAPITAL****<sup>1</sup>A.M. Nassyrova\*** , **<sup>2</sup>A.R. Kuznetsova** , **<sup>3</sup>G. Kenges** <sup>1</sup>Astana International University, Astana, Kazakhstan<sup>2</sup>Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russian Federation<sup>3</sup>Kazakh Agro-Technical Research University named Saken Seifullin, Astana, Kazakhstan\*e-mail: [anar\\_nassyrova@mail.ru](mailto:anar_nassyrova@mail.ru)

**A.M. Nassyrova** – PhD, docent Astana International University, Astana, Kazakhstan, e-mail: [anar\\_nassyrova@mail.ru](mailto:anar_nassyrova@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-3847-3933>

**A.R. Kuznetsova** – doctor of Economics, Professor, Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russian Federation, e-mail: [alfia\\_2009@mail.ru](mailto:alfia_2009@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0003-0273-4801>

**G. Kenges** – candidate of economics sciences, Kazakh Agro-Technical Research University named Saken Seifullin, Astana, Kazakhstan, e-mail: [guljikenes@gmail.com](mailto:guljikenes@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0005-5396-115X>

**Abstract.** In the context of the dynamic development of the education economy and digital transformation, the importance of human capital as the main resource for sustainable economic growth and competitiveness of countries and organizations is increasing. The quality of human capital, determined by educational opportunities, skills, health, and innovation, is becoming a major factor affecting labor productivity and overall productivity levels. An economic assessment of the quality of human capital makes it possible to quantify its contribution to the development of the economy and identify priority areas for investment in education, healthcare and vocational training.

The purpose of this work is to identify effective methods of research and analysis of approaches to the economic assessment of the quality of human capital. The study examines traditional and modern assessment models, including human development indices, production functions, income models, as well as methods based on indicators of health and standard of living of the population. Special attention is paid to a comprehensive assessment that combines the quantitative and qualitative characteristics of human capital.

The practical significance of economic assessment lies in the possibility of its use for shaping public policy in the field of education and employment, developing professional development programs, as well as making managerial decisions at the company level. The results of the study indicate the need for constant updating of the systematic approach and methodological foundations to the assessment of human capital, taking into account changes in the socio-economic environment.

Thus, the economic assessment of the quality of human capital is an important tool for analyzing and forecasting development at the macro and micro levels, contributing to a more efficient use of human resources.

**Keywords:** investment, competitiveness, Kaizen system, innovation, Industry 4.0, production infrastructure, social infrastructure, strategic direction.

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

<sup>1</sup>А.М. Насырова\*, <sup>2</sup>А.Р. Кузнецова, <sup>3</sup>Г. Кенес

<sup>1</sup>Международный университет Астана, Астана, Казахстан

<sup>2</sup>ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», г.Уфа, Российская Федерация

<sup>3</sup>Казахский научно-исследовательский агротехнический университет имени С. Сейфуллина, Астана, Казахстан

\*e-mail: anar\_nassyrova@mail.ru

**А.М. Насырова** – PhD, ассоциированный профессор Международного университета Астана, Казахстан, e-mail: anar\_nassyrova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3847-3933>

**А.Р. Кузнецова** – д.э.н., профессор ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», г.Уфа, Российская Федерация, e-mail: alfia\_2009@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0273-4801>

**Г. Кенес** – к.э.н., Казахский научно-исследовательский агротехнический университет имени Сакена Сейфуллина, Астана, Казахстан, e-mail: guljikenes@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-5396-115X>

**Аннотация.** В условиях динамичного развития экономики образования и цифровой трансформации возрастает значение человеческого капитала как основного ресурса устойчивого экономического роста и конкурентоспособности стран и организаций. Качество человеческого капитала, определяемое возможностями образования, квалификации, здоровья и инновационной деятельности, становится основным фактором, влияющим на производительность труда и общий уровень производительности. Экономическая оценка качества человеческого капитала позволяет количественно измерить его вклад в развитие экономики и определить приоритетные направления инвестиций в образование, здравоохранение и профессиональную подготовку.

Цель данной работы - выделить эффективные методы исследования и анализа подходов к экономической оценке качества человеческого капитала. В исследовании рассматриваются традиционные и современные модели оценки, включая индексы развития человеческого потенциала, производственные функции, модели доходов, а также методы, основанные на показателях здоровья и уровня жизни населения. Особое внимание уделяется комплексной оценке, объединяющей количественные и качественные характеристики человеческого капитала.

Практическая значимость экономической оценки заключается в возможности ее использования для формирования государственной политики в области образования и занятости, разработки программ повышения квалификации кадров, а также принятия управленческих решений на уровне компаний. Результаты исследования свидетельствуют о необходимости постоянного обновления системного подхода и методологических основ к оценке человеческого капитала с учетом изменений в социально-экономической среде.

Таким образом, экономическая оценка качества человеческого капитала является важным инструментом анализа и прогнозирования развития на макро-и микроуровне, способствуя более эффективному использованию человеческих ресурсов.

**Ключевые слова:** инвестиции, конкурентоспособность, система Кайдзен, инновации, Индустрия 4.0, производственная инфраструктура, социальная инфраструктура, стратегическое направление.

## АДАМИ КАПИТАЛ САПАСЫН ЭКОНОМИКАЛЫҚ БАҒАЛАУ

<sup>1</sup>А.М. Насырова\*, <sup>2</sup>А.Р. Кузнецова, <sup>3</sup>Г. Кенес

<sup>1</sup>Астана Халықаралық университеті, Астана, Қазақстан

<sup>2</sup>Уфа ғылым және технологиялар университеті ФГБОУ, Уфа қ., Ресей Федерациясы

<sup>3</sup>С.Сейфуллин атындағы Қазақ ғылыми-зерттеу агротехникалық университеті, Астана, Қазақстан

\*e-mail: anar\_nassyrova@mail.ru

**А.М. Насырова** – PhD, қауым.проф. Астана Халықаралық университеті, Астана, Қазақстан, e-mail: anar\_nassyrova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3847-3933>

**А.Р. Кузнецова** – э.ф.д., "Уфа ғылым және технологиялар университеті" ФГБОУ профессоры, Уфа қ., Ресей Федерациясы, e-mail: alfia\_2009@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0273-4801>

**Г. Кенес** – э.ф.к, С. Сейфуллин атындағы Қазақ ғылыми-зерттеу агротехникалық университеті, Астана, Қазақстан, e-mail: guljikenes@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-5396-115X>

**Аңдатпа.** Білім экономикасының қарқынды дамуы мен цифрлық трансформация жағдайында елдер мен ұйымдардың тұрақты экономикалық өсуі мен бәсекеге қабілеттілігінің негізгі ресурсы ретінде адами капиталдың маңызы артып келеді. Білім, біліктілік, денсаулық және инновациялық қызмет қабілеттілігімен анықталатын адами капиталдың сапасы Еңбек өнімділігі мен жалпы өнімділік деңгейіне әсер ететін негізгі факторға айналады. Адами капиталдың сапасын экономикалық бағалау оның экономиканың дамуына қосқан үлесін сандық түрде өлшеуге және білім беру, денсаулық сақтау және кәсіптік даярлыққа инвестициялардың басым бағыттарын анықтауға мүмкіндік береді.

Бұл жұмыстың мақсаты - адами капиталдың сапасын экономикалық бағалаудың тәсілдерін зерттеу және талдаудың тиімді әдістерін бөліп көрсету. Зерттеу адам әлеуетінің даму индекстерін, өндірістік функцияларды, кіріс үлгілерін, сондай-ақ халықтың денсаулығы мен өмір сүру деңгейінің көрсеткіштеріне негізделген әдістерді қоса алғанда, бағалаудың дәстүрлі және заманауи үлгілерін қарастырады. Адами капиталдың сандық және сапалық сипаттамаларын біріктіретін кешенді бағалауға ерекше назар аударылады.

Экономикалық бағалаудың практикалық маңыздылығы оны білім беру және жұмыспен қамту саласындағы мемлекеттік саясатты қалыптастыру, кадрлардың біліктілігін арттыру бағдарламаларын әзірлеу, сондай-ақ компаниялар деңгейінде басқарушылық шешімдер қабылдау үшін пайдалану мүмкіндігі болып табылады. Зерттеу нәтижелері әлеуметтік-экономикалық ортадағы өзгерістерді ескере отырып, адами капиталды бағалауға жүйелі көзқарас пен әдіснамалық негіздерді үнемі жаңартып отыру қажеттілігін көрсетеді.

Осылайша, адами капиталдың сапасын экономикалық бағалау адам ресурстарын тиімдірек пайдалануға ықпал ете отырып, макро және микро деңгейде дамуды талдау мен болжаудың маңызды құралы болып табылады.

**Түйін сөздер:** Инвестициялар, Бәсекеге қабілеттілік, Кайдзен жүйесі, Инновация, 4.0 индустриясы, Өндірістік инфрақұрылым, Әлеуметтік инфрақұрылым, Стратегиялық бағыт.

**Introduction.** One of the main economic resources and the main engines of socio-economic development of modern society is human capital. Human capital as a factor of economic growth has a beneficial effect on the productive development of society, labor productivity growth, as well as on the economic growth of the state as a whole or its regions. According to World Bank estimates, human capital accounts for about 60% of the country's economic growth, which makes a great contribution to the sustainable development of the economy.

The main components of human capital development are a high-quality education and healthcare system, which has become an important factor in economic growth, as well as the level of well-being of society, expressed in the growth of incomes of the population. As a rule, the higher

the level of these main components in a country, the more its economy thrives, unemployment and poverty decrease, as well as income inequality, and life expectancy increases. However, according to many criteria, Kazakhstan shows a relatively low degree in the world rankings. Thus, in the ranking of countries in terms of the quality of the education system, Kazakhstan ranked 62nd out of 93 countries in the world; 82nd out of 89 countries in terms of the quality of the healthcare system (CEOWORLD Magazine. Rankings). According to the Human Development Index 2023/2024 (Human Development Index - HDI) Kazakhstan dropped by 11 positions compared to the rating of 2021/2022 and ranks 67th with a value of 0.802 (Human Development Report, 2023-2024).

The economy of Kazakhstan has a high importance of transformation processes in the direction of innovative development, the role of analysis and forecasting of the development of the quality of human capital is increasing, taking into account the peculiarities of the development of the country as a whole or its individual regions. An important tool for this is to evaluate the economic effectiveness of the human capital concept, which allows us to determine the degree of need to apply various approaches and methods to the development of human capital and best practices. The assessment of the quality of human capital is based on basic criteria for the formation of human potential, including the education and healthcare systems, the results of which can be used to attract investments in human capital from private investors, the state or international organizations, as well as the level of well-being of the population.

The main priority of the development of Kazakh society is the concept of personal orientation within the framework of respect for individual rights (Constitution of the Republic of Kazakhstan, 1995), as well as the legal regulation of labor relations based on state strategy and policy. Assessing the economic effectiveness of the concept of human capital for improving well-being, comfort and personal development is an important tool that allows us to determine the degree to which various approaches and methods of human capital development are necessary.

In accordance with this, it is determined that, taking into account the specifics of the regions in the overall structure of the country's economy, it is important to conduct a comprehensive study on the implementation of the administrative policy of socio-economic changes in the development of human potential in Kazakhstan. These studies, in turn, focus on promising trends in the development of the quality of human capital in the country and regionally.

Currently, the problems of formation and development of the concept of human capital are still at the stage of study and methodological support of theoretical and methodological aspects. This problem, in turn, creates the need to improve the scientific approach to human capital, especially emphasizing the importance of moving from general theoretical problems to personal ones.

**Literary review.** The classics of economic theory K. Marx, A. Smith, G. Becker, T. Schultz, W. Petty, A. Marshall, J. Schumpeter, L. Thurlow, J. S. Mill, L. Davidson and many other theoretical scientists who adhere to the classical trend of modern economics contributed to the development of the theoretical and methodological foundations of human development.

Also, a number of scientists from the CIS countries, in particular N. Rimashevskaya, V. Litchenko, M. Khaykin, V. Martsinkevich, I. Ilyinsky, E. Okunkova, Y. Korchagin and others, worked towards studying various aspects of the concept of human capital.

Kazakh scientists are also conducting research in this direction. Among them are Kazakhstani scientists K. Kazhymurat, E. Sydykov, A. Mukhamedzhanova, A. Seitkhozina, N. Zhangaliev, G. Kusidenova, K. Zhakenova, E. Zharkinbaev, M. Meldakhanova, S. Kalieva and others.

However, despite the fact that the current research has an impact on the development of the theoretical aspects of the scientific foundations of the concept of human capital, they still require solving many problems. Thus, it is possible to note a number of unresolved issues on the management of dynamically developing processes of production diversification on an industrial and innovative basis at the macro, meso and micro levels. At the same time, the main issue is the incomplete improvement of methodological approaches to assessing the economic effectiveness of the concept of human capital at the present time.

*The object* of the research is human capital.

*The subject* of the research is the economic processes that occur during the formation of

high-quality human capital with transformation into a factor of economic growth.

*The purpose* of the research is to develop system solutions aimed at improving the quality of human capital based on a comprehensive assessment of its economic effectiveness and impact on the sustainable development of the national economy.

**Discussion and results.** In the second half of the twentieth century, the concept of human capital became a significant achievement of Western economic theory, including, first of all, in the field of education and labor (Shetin, 2001 :42-49).

For the first time, as the main production unit of the economic process, man began to be seen as a model of the "economic man" from the point of view of the producer or as a kind of mechanical life force capable of benefiting from production. And from the point of view of the working position, a person, through his abilities, is considered as a subject that affects both his personal development and social wealth and progress.

In the context of the innovative growth of the economies of countries, some researchers currently propose to take into account not only the determinants of the concept of human capital, but also the indicators of all the results obtained from its use. In particular, he prefers to take into account not only financial indicators and labor results, but also intangible assets, which are a very important factor (Lemanova, 2009: 25-28, Ustinova, 2012: 252-257.)

Considering that at the end of the twentieth century, the process of active transition to the post-industrial period of society's development began, we note that the need to increase creative abilities is becoming increasingly important in the development of intellectual activity. Accordingly, there is no doubt that knowledge and intellectual abilities based on the concept of human capital form a greater amount of added value and play a key role in ensuring economic growth (Kappusheva, 2015:4963-4968).

In particular, this is evidenced by the dynamics of the structural relations of total capital, consisting of physical and intangible assets or human capital (Fig. 1). Over the past two hundred years, these relations between the two components in developed countries have gradually changed in favor of human capital.

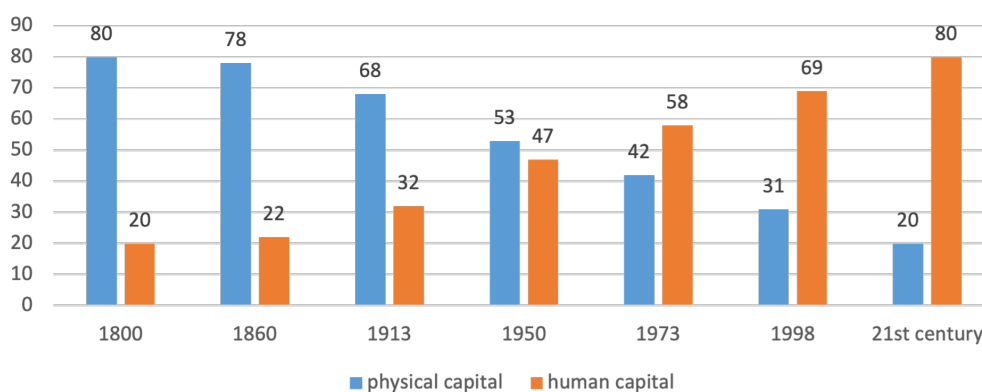


Figure 1. The movement of structural relations in the world economy of the XIX-XXI centuries, % Note - compiled by the authors

Indeed, according to an analysis by the World Bank conducted jointly with the United Nations Development Program, today, on average in the global economy, physical assets account for 16% of the total gross domestic product, natural assets account for 20%, and human capital accounts for 64%. In addition, in many developed countries, the share of human capital reaches 80% (Kappusheva, 2015:4963-4968).

Despite this phenomenon of the concept of human capital, the scientific council is actively discussing research into the essence of the concept of human capital and the factors that form its complex structure.

This trend can be explained by the accelerated growth of the pace and scale of the innovative transformation of the economy. This introduces significant changes in the nature of industrial relations and generates new demands for intangible assets. Accordingly, for enterprises whose market value corresponds to an increase in the value of intangible assets, attracting investments in intangible assets is becoming a new trend.

Due to the fact that the educational factor is considered only one of the components of the concept of human capital, with the support of the World Economic Forum, an estimated indicator called the Human Development Index (HDI) was developed.

Used in world practice since 1990, this indicator is formed from a whole range of factors that somehow affect the productivity of the population. In particular, in addition to indicators of the level of education, the human development index (HDI) includes indicators that assess the life expectancy of the population and the per capita gross national income, based on the assessment of State indicators (Stabinskajte, 2019:35-48).

The most common situation is that countries with a high level of the Human development Index (HDI) have different values of inequality and gender development (Table 1). In addition, the high level of well-being of the inhabitants of these countries is explained by the conditions of educational development, adequacy to the needs of the economy, and this situation is ensured by sufficient duration of education (UNDP, 2024:324).

Table 1. Human Development Index according to the 2023 rating of the top five countries with the highest level

State	HDI (indicator)	Expected life expectancy at birth, years	Human Development Index adjusted to take inequality into account	Gender Development Index...
Iceland	0,972	82,8	0,910	0,975
Switzerland	0,970	84,3	0,891	0,971
Norway	0,970	83,4	0,903	0,986
Denmark	0,962	81,9	0,898	0,981
Hong Kong, China	0,956	85,8	0,818	0,978
Kazakhstan	0,837	75,09	0,837	0,182

\* Source-based HDI index (UNDP 2025, current data 2023)

Note - compiled on the basis of literature [9, p. 274-288]

The Human Development Index (HDI) of Kazakhstan ranks 60th out of 193 countries. Life expectancy at birth is on average 0.9 times less than in the leading countries. The Gender Development Index is 0.182 and ranks 50th out of 172 countries.

The Global Innovation Index, which summarizes the most comprehensive set of indicators of innovation development, has been calculated since 2007 using the methodology of a consortium of Cornell University (USA), INSEAD Business School (France) and the World Intellectual Property Organization.

The Global Innovation Index classifies countries into 7 generalized groups of indicators, one of which is human capital, which is calculated in three areas:

- education: the total cost of one person's education;
- higher education: the total number of graduates and the number of students completing the three-stage education system;
- research and development work: number of researchers, costs, university ratings.

However, these researchers believe that the human development index is the main strategic tool for assessing the level of human development based on evidence from official sources, rather than various subjective assessments by experts (Evnevich&Yaburova, 2017:166-172).

Despite some conditionalities in the methodological support for calculating the human development index, this indicator today is a more advanced tool for assessing human capital compared

to such an indicator as the human development index, which was previously used at the suggestion of the United Nations development Program.

In addition, based on macro indicators, this index is based on the assessment and comparison of international results, and not for the purposes of domestic analysis. In other words, it is mainly used only to assess the state of creativity in the knowledge and skills of the population at the national, regional and national levels and/or in its large regions using such an indicator as the gross regional product.

However, today, in the context of the innovative development of each country, it is extremely necessary to analyze the concept of human capital not only at the macro level, but also at the meso and micro levels (Lokosov, 2023: 4-14).

According to our point of view, human capital is potential capital at a level equal to material capital in production and other processes of activity in complex socio-economic systems.

These processes have different qualitative and quantitative characteristics at different levels of the socio-economic organization of the country, region, and enterprise, which leads to specific differences in the characteristics of the essence and significance of the human capital structure.

*Global experience in assessing the quality of human capital.*

For a long time, the concept of human capital was considered only a social phenomenon of social development and was considered only as a cost factor. However, in the second half of the twentieth century, changes began to be made in the view of the concept of human capital. This concept began to be perceived as one of the factors of production, which, along with the classical factors of labor and physical capital, has the characteristics of accumulation and reproduction.

The theory of the concept of human capital requires even more detailed scientifically based research work both from the point of view of revealing its full essence and from the point of view of inclusion in the socio-economic processes of social development.

In this regard, in order to identify problems and solve them in the context of socio-economic development of Kazakhstan, there is a need to form the concept of human capital and, most importantly, to study the world experience in developing the processes of its application in practice.

The results of the analysis of world ratings conducted every two to three years with the support of the World Economic Forum and the participation of the World Bank (Table 2).

Table 2. Ratings of the world's leading countries in the top ten on the Human Development index

Rating number	2019	2020	2021	2022	2023	–
1	Norway	Norway	Norway	Switzerland	Switzerland	
2	Switzerland	Switzerland	Irish	Norway	Norway	
3	Australia	Irish	Switzerland	Hong Kong, China	Iceland	
4	Irish	Germany	Hong Kong, China	Iceland	Hong Kong, China	
5	Germany	Hong Kong, China	Iceland	Sweden	Denmark	
6	Iceland	Australia	Germany	Denmark	Sweden	
7	Hong Kong, China	Iceland	Sweden	Irish	Germany	
8	Sweden	Sweden	Australia	Germany	Irish	
9	Singapore	Denmark	Netherlands	Netherlands	Belgium	
10	Netherlands	Netherlands	Denmark	Finland	Liechtenstein	
11	Kazakhstan (58)	Kazakhstan (50)	Kazakhstan (51)	Kazakhstan (66)	Kazakhstan (67)	

*Note – compiled based on the source (UNDP, 2025)*

The data in table 2 shows the change in the positions of the leading countries in the top ten of the Human Development Index, calculated based on the rating of 187-189 countries, with the definition

of the dynamics of the human capital concept for 2019-2023. We are witnessing Kazakhstan lagging behind in such indicators as "quality of education" and "adult survival", which arise as a result of global factors of human capital – education, healthcare and social programs of the state. In other words, these indicators are characterized by a downward trend in the rating from 58th place in 2019 to 67th place in 2023.

Despite such dynamics in the development of the world-class concept of human capital, it is important to identify the main world-class trends in promoting the processes of formation and practical application of this concept within the framework of scientific research.

These countries have a significant share of the global concept of human capital. This situation plays a crucial role in the scientific, technical, technological and intellectual development of countries, in gaining a position of competitive advantage, as well as in ensuring a high level of quality of life for the population.

On average, EU investments in education generate additional income from 5% to 15% for each academic year. For example, in Belgium, citizens with a third-level diploma earn 30% more than citizens with only secondary education, while in Hungary this figure reaches even 117%.

*Great Britain.* In this country, as in any developed country according to the world ranking of the human capital Development Index, education and professional skills are the main prerequisites for admission to high-paying jobs. There is also a strong correlation between education, income, and employment rates.

Over the past 30 years, the human development index has grown by 17.4%, and an increase in government spending on improving human potential is perceived by the world community as a factor contributing to an increase in the competitiveness of the national economy based on the growth of innovation activity in the economy. In this regard, the importance of measures aimed at solving the problems of improving the quality of human capital is increasing in the economic policy of the state. These measures are considered not only from the point of view of social policy, but also within the framework of economic policy as a whole.

The modern experience of Great Britain in the formation of high-quality human resources is determined by the centuries-old traditions of industrial and industrial development, starting with the appearance of the first industries in Europe in the Middle Ages.

*Germany.* According to the level of development and the size of economic potential, the share in world production, the degree of accession to the international division of labor and other indicators of participation in global economic relations, Germany can be classified as a developed world state. In Germany, the high level of human capital due to education costs is twice as high as military expenditures, and all investments in human development are 15-20 times higher than military expenditures (Shomiev,2020:111-117).

For the future of their children in Germany, parents, whenever possible, try to instill in them good reading skills so that they can attend a high-quality school. Thus, an effectively organized competitive environment and mechanism lead to an improvement in the quality of German human resources.

Along with its high achievements at the current level of socio-economic development, Germany is known as one of the leading countries in the global community of states.

*Japan.* This is a high level of human capital concept in the country and has been taking place for a long time in many sectors of the economy, and this is due to the fact that the state prioritizes this task among the tasks and directions of scientific and technological progress.

The Japanese firmly adhere to the concept of lifelong employment, the main idea of which is to adapt a person to the workplace by creating the most favorable working conditions. Of course, this concept motivates a person to work with full dedication. Thus, the concept of lifelong employment is aimed at the formation, accumulation, preservation and continuous improvement of human capital. This is based on the following interrelated chain of incentives to improve the quality of the workforce:

- the availability of a guaranteed lifetime job for Japanese workers;
- up to 30% of the salary directly depends on the profit of the enterprise (company), according to which every Japanese employee is interested in the successful development of his company;

- constant updating of equipment and technologies requires new knowledge, respectively, professional development and retraining of employees. At the same time, the training and retraining of employees, subject to their subsequent adaptation to life work, is two to three times cheaper than attracting new personnel;

- Japanese enterprises, companies and organizations rotate staff every 1.5-2 years, while taking into account the development of staff qualifications for professional growth and the realization of managerial career opportunities.

The concept of kaizen, which literally means "change for the better" should be noted here. It is a process of continuous improvement with the aim of continuously improving the quality of human resources in real practice.

The main point of this concept is to use purposefully oriented, income-generating approaches in your work. In addition, the kaizen system uses the process of working to achieve a result as the main element, rather than the result. The main idea of this concept is to use approaches that affect the development of one's own and, consequently, enterprises and societies, and these approaches should be economically sound.

*Singapore.* The achievements of this country are an expression of the exceptional ability of a dense agglomeration of creative people to innovate and thrive with the support of a competent public sector. In recent years, the government has increased public spending on education from 2.8% to 4.1% of GDP. In order to prepare students to continue their studies at technical universities and colleges, the primary education system was modernized, the National Institute of Technology and the Staff Development Fund were established. Thus, the issues of training highly qualified specialists necessary for the development of innovative technologies have been resolved.

Therefore, investments in Singapore are mainly aimed at training in technical disciplines and training specialists in high-tech specialties. Currently, the Singapore authorities are taking on the task of reimbursing up to 90% of the cost of training citizens in high-tech specialties, and also contribute to attracting highly professional foreign researchers.

An important step in shaping the concept of the so-called "smart city" in the country was the program of state measures for the development of information technology. Within the framework of the program, the state has set several tasks, including with an emphasis on computerization of the government, as well as increasing the availability of technical knowledge for almost all segments of the population. To this end, a number of educational programs have been implemented for various segments of the population, including low-income citizens.

These measures allowed Singapore not only to narrow the gap in the use of IT technologies by rich and low-income families, but also by 2006 to reach a computer literacy rate of 45% in the low-income segment of the population, which at that time was one of the highest global indicators.

Singapore is currently at the top of the ranking of countries in the world in terms of the level of development of the concept of human capital.

*USA.* It is impossible not to agree with the established opinion of the expert community that the United States has the best specialists in the world in all fields of science, technology, high technology, as well as in the field of economic analysis and management. All the advantages and creative mentality have created a good basis for developing among the first mechanisms and tools of an effectively functioning venture business and creating and developing high technologies on this basis, up to nano-technologies.

The United States has managed to create legislative support and financial conditions for creating a favorable investment climate in order to increase investments by both private businesses and the public in the development of their human capital. At the same time, the State itself retains mechanisms for monitoring the progress of human resource reproduction processes, including education, health insurance, and financing of many socially oriented programs.

In addition, despite the high cost, the demand for education remains as a form of consumption, which is in great demand among many citizens of the country. Another feature of the education payment system in the United States is that parents can consider the fees they pay for their children's education not as expenses, but as an investment contribution that will bring a lot of income in the

future.

Thus, on the one hand, the United States has developed its own culture of education, which most encouraged education. On the other hand, a mechanism has been established for universities to interact with the labor market to monitor its demand for certain professions, which allows us to solve the tasks of evaluating and updating the quality of educational programs, as well as adapting and promoting graduates to a professional career.

Thus, we can say that the USA has created the most favorable conditions for the formation and development of the concept of human capital (Stabinskajte, 2018: 47-58).

The People's Republic of China. In the second half of the last century, the Chinese showed a truly amazing example of the development of education. In particular, he solved the problem of compulsory 9-year education for the population, which makes up 1/5 of the world's population, by spending 2% of the total global costs in this area. At the same time, the proportion of the illiterate population has decreased from even 5%.

From the conclusion of the United Nations Development Program at the end of the first decade of the 21st century: if the human development index in the world averaged 0.624, then in China it was 0.663. For comparison, in 1980 it was only 0.368.

It should be noted that China is the country that sends the largest number of students in the world to study abroad abroad, mainly to the USA, Great Britain, Australia, Canada, Germany, France and Japan. For example, more than 60% of doctors of sciences in China, 75% of rectors and academicians are specialists who have studied abroad (Kovalev&Czepin,2011: 172).

Thus, the concept of human potential in this country is closely related to the concept of "highly qualified personnel", which is called "zhencai" in Chinese. In China, the priority task of the Human Capital Development Strategy for an innovative breakthrough in the economy is to improve the well-being of the population. This, in turn, is due to the desire to create conditions in the main areas in order to strengthen social stability in the country, without which it is quite obvious that full-fledged reforms will fail.

He notes the peculiarity of the labor market in China is that a 10-hour working day and a 6-day working week make it possible to keep wages at a very low level. The reason is the advantages of labor in the market. After all, this situation gives Chinese businesses a competitive advantage -they increase their exports every year due to cheap labor. For example, in the textile industry, a Chinese worker earns 30 times less per hour of work than in the United States. In addition, the low cost of labor makes it possible to attract foreign investment to create enterprises in the country equipped with modern production and management technologies.

However, this condition also has a twofold problem. On the one hand, the market advantage of cheap labor with lower qualifications and wages, on the other hand, the "one family, one child" policy that existed before 2016, and the unstable nature of the formation of the labor force are among the most important issues of human capital development in China. If China wants to prove its share in the global market as a power, it is necessary to resolve these issues promptly in the future (Kasaeva&Mnacakanyan, 2017).

In general, we can say that, despite China's great success in activating the processes of forming the concept of human capital and its successful implementation in the socio-economic life of the country, there is a significant potential for additional human capital growth due to greater managerial attention to the problems of uneven regional development. This is typical for many countries with complex administrative structures, including the Republic of Kazakhstan.

South Korea. South Korea has been relatively successful in its innovation development, learning from the positive and negative experiences of Japan, which has lost its leadership in the field of innovative technologies. Although he carried out large-scale purchases of technological patents, he was unable to establish his own production and, consequently, maintain a high level of technical innovation.

Realizing that with a low level of human capital and insufficient quality, any investments in innovative industries will not bring the desired income, the South Korean authorities have identified a top priority for investments in human capital, mainly in its educational component, and this has

allowed for the creation of excellent knowledge economy models.

The country's leadership clearly understands that it is the development of education with science that creates successful prerequisites for the successful economic development of production and the country as a whole. Therefore, State educational institutions are completely exempt from taxes, and non-state educational institutions are exempt from taxes for measures aimed at ensuring an effective educational process.

In general, the successful development of South Korea is carried out with the active participation of private entrepreneurship, including through public-private partnerships, innovation and high-quality products. It is this factor, rather than low wages, cheap labor and other temporary impact factors, that are the main engines of economic growth.

**Conclusion.** The concept of human capital development is based on the idea that investments in education, health, skills and knowledge of people are crucial for the prosperity of people, society and the economy as a whole. Human capital is an individual potential that, along with material capital, turns into capital for production and other business processes in complex socio-economic systems.

The concept of human capital formation and development is characterized by a systematic approach in theoretical, methodological and practical aspects. A systematic approach is manifested on a problem-analytical basis in the formation of a state policy for the development of human capital as a managerial experience.

A socially oriented economy should become the basis for the development of high-quality human capital. Such models are demonstrated by all developed countries of the world. In particular, as the experience of Southeast Asian countries, especially Singapore, South Korea, Japan, and Hong Kong, clearly shows, these countries are among the top five out of 174 countries in the world according to the results of the global Human Capital Development Index for 2023.

The creation of high-quality human capital is based on the high role of science, which manifests itself in two important aspects:

- a combination of the mechanism and means of scientific research of the national innovation system. Using the example of world countries with rich experience in the effective application of innovative development, the main problem is the importance of implementing a diversification program as a national innovation system. For decades, the United States has held a leading position in the field of innovation. Science support measures are used in many countries around the world, but they are systemic only in the United States;

- integration with the higher education system in order to meet the needs of the labor market for highly qualified specialists. In this regard, we can give an example of the British practice of integrating science with universities.

Attention should be paid to the development of a system for distributing the degree of solving problems related to the activation of factors in the formation of the concept of human capital within the hierarchy of vertical management.

#### **The final conclusion.**

Modern researchers identify three stages in the development of the theory of human capital.

The first stage (the 60s of the last century) is associated with the emergence of the categorical concept of "human capital" and the growing interest in the scientific world in studying a new socio-economic category. In addition, scientists have tried to explain this concept in its narrow sense, based on human knowledge, skills, and abilities. During the analysis at this stage, financial methods were used to develop an assessment of the concept of human capital.

One of the features of the second period (1970-1990), paradoxically, was a decrease in interest in studying the concept of "human capital". This process is associated with the entry of many countries of the world into stages 4 and 5 of technological structures. This, in turn, led to a state of relative equilibrium in the global economy. At the second stage, attempts were made in the structure of human capital to account for investments in maintaining health, vocational training and skills development, ensuring labor and professional mobility of the population, in order to change employment conditions and other areas of human development.

In the third period (since the early 1990s), interest in the concept of human capital became more

and more intense, it began to be considered as the most important source of ensuring the competitive advantage of countries in the context of interpretation in a broad sense.

And today, according to the World Bank, the global average physical asset is 16%, natural – 20%, and human assets account for 64% of total GDP. In addition, in many developed countries, the share of human capital in GDP reaches 80%.

In our opinion, human capital can be understood as human potential, which, along with material capital, turns into capital only when applied to production and other processes of activity in complex socio-economic systems. These processes have different qualitative and quantitative characteristics at the macro, meso, and micro levels of the socio-economic organization of a country, region, or enterprise.

To measure and evaluate the quality of human capital, not only basic indicators are used, such as the level of education, health care, and the well-being of society, but also indicators such as income inequality across the country and regions as a whole, poverty, life expectancy, maternal and infant mortality, and labor productivity. It has been established that the observed regional differentiation in these indicators negatively affects the overall level of human capital development.

#### References

- CEOWORLD Magazine. Rankings (2025) // <https://ceoworld.biz/best/> 10.12.2025 [Eng]
- Constitution of the Republic of Kazakhstan, 1995 - Қазақстан Республикасының Конституциясы: 1995 жылдың 30 тамызда республикалық референдумда қабылданған // <https://adilet.zan.kz/kaz/> 10.12.2025. [Kaz]
- Evnevich&Yaburova, 2017 - Евневич М.А., Ябурова Д.В. Человеческий капитал на микро- и макроуровне: значение и управление // Сб. науч. тр. науч. и учеб.-практ. конф. «Стратегическое управление организациями: современные технологии». – СПб., 2017. – С. 166-172. [Rus]
- Human Development Report, 2023-2024 - 2023-24 жылдардағы БҰҰДБ-ның Адами даму туралы есебі // <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2023-24>. 10.12.2025. [Kaz]
- Karpusheva, 2015 - Каппушева А. Человеческий капитал как экономический ресурс // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – №2, ч. 22. – С. 4963-4968. [Rus]
- Kasaeva&Mnacakanyan, 2017 - Касаева Т., Мнацакян Н.В. (2017). Проблемы функционирования человеческого капитала в Китае // <https://izron.ru/articles/problemu/>. 15.12.2025. [Rus]
- Kovalev&Czepin, 2011 - Ковалев М., Цэпин Л. Китай в XXI веке: обгоняющая модернизация: монография. – Минск: Изд. центр БГУ, 2011. – 172 с. [Rus]
- Lemanova, 2009 - Леманова П. Сущность человеческого капитала на современном этапе развития общества // *Terra Economicus*. – 2009. – Т. 7, №3. – С. 25-28. [Rus]
- Lokosov, 2023 - Локосов В.В. Человеческий потенциал: концептуальные подходы и методики измерения // *Народонаселение*. – 2023. – Т. 26, №4. – С. 4-14. [Rus]
- Shetin, 2001 - Щетин В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки // *Мировая экономика и международные отношения*. – 2001. – №12. – С. 42-49. [Rus]
- Shomiev, 2020 - Шомиев Г. Формирование человеческого капитала: анализ международного опыта // *Экономика и финансы*. – 2020. – №2(134). – С. 111-117. [Rus]
- Stabinskajte, 2018 - Стабинскайте Ю. Воспроизводство и повышение эффективности человеческого капитала ЕС // *Российский внешнеэкономический вестник*. – 2018. – №11. – С. 47-58. [Rus]
- Stabinskajte, 2019 - Стабинскайте Ю. Обоснование роли человеческого капитала в экономическом росте стран Европейского союза: современные методы увеличения эффективности национальных запасов человеческого капитала // *Вестник РУДН. Серия: Экономика*. – 2019. – Т. 27, №1. – С. 35-48. [Rus]
- UNDP, 2024 - Breaking the Gridlock: Reimagining cooperation in a polarized world: Human Development Report 2023/2024 / UNDP. – NY., 2024. – 324 p. [Eng]
- UNDP, 2025 - Индекс человеческого развития // <https://hdr.undp.org/> 15.12.2025. [Rus]
- Ustinova, 2012 - Устинова К. Человеческий капитал как фактор инновационного развития региона: теоретические аспекты // *Проблемы современной экономики*. – 2012. – №3(43). – С. 252-257. [Rus]

#### References

- CEOWORLD Magazine. Rankings (2025) // <https://ceoworld.biz/best/> 10.12.2025 [Eng]
- Constitution of the Republic of Kazakhstan, 1995 - Kazakstan Respublikasynyn Konstituciyasy: 1995 zhyldyn 30 tamyzda respublikalyk referendumda kabyldangan [Constitution of the Republic of Kazakhstan: adopted at the republican referendum on August 30, 1995] // <https://adilet.zan.kz/kaz/> 10.12.2025. [in Kaz]
- Evnevich&Yaburova, 2017 - Evnevich M.A., Yaburova D.V. Chelovecheskij kapital na mikro- i makrourovne: znachenie i upravlenie // Sb. nauch. tr. nauch. i ucheb.-prakt. konf. «Strategicheskoe upravlenie organizacijami: sovremennye tehnologii». – Spb. [Human capital at the micro and macro levels: significance and management // Collection of scientific papers of the scientific and educational-practical conference "Strategic management of organizations: modern technologies"], 2017. – S. 166-172. [In Russ]
- Human Development Report, 2023-2024- 2023-24 zhyldardagy BYYDB-nyn Adami damu turaly esebi [UNDP Human Development

- Report for 2023-24] // <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2023-24>. 10.12.2025. [in Kaz]
- Kappusheva, 2015 - Kappusheva A. Chelovecheskij kapital kak ekonomicheskij resurs // Fundamentalnye issledovaniya [Human capital as an economic resource // Fundamental research]. – 2015. – №2, ch. 22. – S. 4963-4968. [In Russ]
- Kasaeva&Mnacakanyan, 2017 - Kasaeva T., Mnacakanyan N.V. Problemy funkcionirovaniya chelovecheskogo kapitala v Kitae [Problems of human capital functioning in China] // <https://izron.ru/articles/problemy-/>. 15.12.2025. [In Russ]
- Kovalev&Czepin, 2011 - Kovalev M., Czepin L. Kitaj v XXI veke: obgonyayushaya modernizaciya: monografiya. – Minsk: Izd. centr BGU [China in the 21st century: overtaking modernization: a monograph. – Minsk: Publishing Center of BSU], 2011. – 172 s. [In Russ]
- Lemanova, 2009-Lemanova P. Sushnost chelovecheskogo kapitala na sovremennom etape razvitiya obshestva [The essence of human capital at the present stage of society development] // Terra Economicus. – 2009. – T. 7, №3. – S. 25-28. [In Russ]
- Lokosov, 2023 - Lokosov V.V. Chelovecheskij potencial: konceptualnye podhody i metodiki izmereniya // Narodonaselenie [Human potential: conceptual approaches and measurement methods // Population]. – 2023. – T. 26, №4. – S. 4-14. [In Russ]
- Shetin, 2001 - Shetin V. Chelovecheskij kapital i neodnoznachnost ego traktovki // Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya. [Human capital and the ambiguity of its interpretation // World economy and international relations] – 2001. – №12. – S. 42-49. [In Russ]
- Stabinskajte, 2018 - Stabinskajte Yu. Vosproizvodstvo i povyshenie effektivnosti chelovecheskogo kapitala ES // Rossijskij vneshneekonomicheskij vestnik [Reproduction and increasing the efficiency of EU human capital // Russian Foreign Economic Bulletin]. – 2018. – №11. – S. 47-58. [In Russ]
- Stabinskajte, 2019 - Stabinskajte Yu. Obosnovanie roli chelovecheskogo kapitala v ekonomicheskom roste stran Evropejskogo soyuza: sovremennye metody uvelicheniya effektivnosti nacionalnyh zapasov chelovecheskogo kapitala // Vestnik RUDN. Seriya: Ekonomika [Substantiation of the role of human capital in the economic growth of the European Union countries: modern methods of increasing the efficiency of national human capital reserves // Bulletin of the RUDN University. Series: Economics]. – 2019. – T. 27, №1. – S. 35-48. [In Russ]
- Shomiev, 2020 - Shomiev G. Formirovanie chelovecheskogo kapitala: analiz mezhdunarodnogo opyta // Ekonomika i finansy [Human capital formation: an analysis of international experience // Economics and Finance]. – 2020. – №2(134). – S. 111-117. [In Russ]
- UNDP, 2024 - Breaking the Gridlock: Reimagining cooperation in a polarized world: Human Development Report 2023/2024 / UNDP. – NY., 2024. – 324 p. [in Eng]
- UNDP, 2025 - Indeks chelovecheskogo razvitiya [Human Development Index] // <https://hdr.undp.org>. 15.12.2025. [In Russ]
- Ustinova, 2012 - Ustinova K. Chelovecheskij kapital kak faktor innovacionnogo razvitiya regiona: teoreticheskie aspekty // Problemy sovremennoj ekonomiki [Human capital as a factor of innovative development of the region: theoretical aspects // Problems of modern economy]. – 2012. – №3(43). – S. 252-257. [In Russ]

Редактор: Мырзабекова А.М. Верстка: Сексенова Ж.М. Подписано в печать: 29.09.2025 г.  
Издание: ТОО Международный университет Астана 010000, Казахстан, г. Астана, пр. Кабанбай  
батыра, 8, тел.: +7 (7172) 47-62-10 (214), e-mail: [esm@aiu.edu.kz](mailto:esm@aiu.edu.kz)