



ASTANA
INTERNATIONAL
UNIVERSITY

ISSN (print) 3135-1867
eISSN (online) 3135-1875

ECONOSPHERE & MANAGEMENT

Nº2 (1) 2026



Астана Халықаралық университеті
Международный университет Астана
Astana International University

EconoSphere & Management

Том 2(1) - 2026

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

Астана - 2026
Astana - 2026

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

Нурпейсова А.А., доктор PhD, қауымдастырылған профессор, Қазақстан

Торбекова З.Т., доктор PhD, Қазақстан

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: ISSN (print) 3135-1867, eISSN (online) 3135-1875

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

© 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

Нурпейсова А.А., доктор PhD, ассоциированный профессор, Казахстан

Торбекова З.Т., доктор PhD, Казахстан

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: ISSN (print) 3135-1867, eISSN (online) 3135-1875

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

Nurpeisova A.A., PhD, Associate Professor, Kazakhstan

Torebekova Z.T., PhD, Kazakhstan

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: ISSN (print) 3135-1867, eISSN (online) 3135-1875

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

Бейсекова П.Д., Печеная Л.Т. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНОВЫХ КУЛЬТУР В КАЗАХСТАНЕ	7
Жумагалиева Б.З., Охотников И.В., Серикбаева Р.В. ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ ӨЗ ҰЙЫМЫН БАСҚАРУДАҒЫ БАСҚАРУ ЕСЕБІНІҢ РӨЛІ	19
Сарина Б.С., Исмагулов А.Е., Эркинбаева Н.А. МАЛОЕ И СРЕДНЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДА КОСТАНАЙ	27
Кажыкен М. ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНСТИТУТОВ И ИХ ЦЕННОСТНЫХ АСПЕКТОВ НА АДАПТИВНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ	41
Турсумбаева М.Ж., Бейферт А. ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ САНДЫҚ ЖАРНАМАНЫҢ ДАМУЫ ЖӘНЕ ОНЫҢ ТҰТЫНУШЫЛАРДЫҢ МІНЕЗ-ҚҰЛҚЫНА ӘСЕРІ	52
Карсембаев Р.Т., Кадырова Г.А. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА	59
Butkenova A.K., Kogdenko V.G. HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AT ENTERPRISES IN KAZAKHSTAN	70

МРНТИ 06.71.07

DOI: <https://doi.org/10.62687/ESM.7.1.2025.38>

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНОВЫХ КУЛЬТУР В КАЗАХСТАНЕ

¹П.Д. Бейсекова*^{id}, ²Л.Т. Печеная^{id}

¹Astana International University, г. Астана, Казахстан

²ФГБНУ «Федеральный научный центр аграрной экономики и социального развития сельских территорий - ВНИИЭСХ», г. Москва, Российская Федерация

*e-mail: beisekova_76@mail.ru

П.Д. Бейсекова – PhD, и.о. ассоциированный профессор, Astana International University, Астана, Казахстан, e-mail: beisekova_76@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2578-7797>

Л.Т. Печеная – доктор экономических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Федеральный научный центр аграрной экономики и социального развития сельских территорий - Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства», г. Москва, Российская Федерация, 123007, e-mail: pechenajalt@mgupp.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3553-223X>

Аннотация. В статье рассмотрены экономические аспекты органического производства зерновых культур в условиях аграрных регионов Республики Казахстан. В условиях трансформации агропромышленного комплекса Республики Казахстан и усиления требований к экологической безопасности сельскохозяйственного производства развитие органического земледелия приобретает особое значение. Казахстан обладает значительным потенциалом для производства органической зерновой продукции благодаря наличию обширных сельскохозяйственных угодий, относительно низкому уровню химизации земледелия и благоприятным природно-климатическим условиям ряда аграрных регионов. Анализируются особенности формирования затрат и финансовых результатов при использовании технологий органического земледелия. Оценивалось влияние органического производства на себестоимость, уровень рентабельности и экономическую стабильность зерновых хозяйств. Определены основные факторы, определяющие экономическую целесообразность внедрения органического земледелия, в том числе уровень продуктивности, структура производственных затрат, ценовая премия за органическую продукцию и затраты на сертификацию. На основе проведенного анализа обоснованы направления повышения экономической эффективности органического производства зерновых культур с учетом региональной специфики Казахстана. Полученные результаты могут быть использованы в практической деятельности сельхозтоваропроизводителей, а также при разработке программ развития органического сельского хозяйства.

Ключевые слова: органическое земледелие, зерновые культуры, экономические аспекты, рентабельность, себестоимость, эффективность.

ECONOMIC ASPECTS OF ORGANIC GRAIN PRODUCTION IN KAZAKHSTAN

¹P.D. Beisekova*, ²L.T. Pechenaya

¹Astana International University, Astana, Kazakhstan

²Federal State Budgetary Scientific Institution "Federal Scientific Center for Agrarian Economics and Social Development of Rural Territories-All-Russia Scientific Research Institute of Agricultural Economics", Moscow, Russian Federation

*e-mail: beisekova_76@mail.ru

P.D. Beisekova – PhD, Associate Professor, Astana International University, Astana, Kazakhstan, e-mail: beisekova_76@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2578-7797>

L.T. Pechenaya – Doctor of Economics, Professor, Federal State Budgetary Scientific Institution "Federal Scientific Center for Agrarian Economics and Social Development of Rural Territories-All-Russia Scientific Research Institute of Agricultural Economics", Moscow, Russian Federation, 123007, e-mail: pechenajalt@mgupp.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3553-223X>

Abstract. The article considers the economic aspects of organic production of grain crops in the conditions of the agrarian regions of the Republic of Kazakhstan. In the context of the transformation of the agro-industrial complex of the Republic of Kazakhstan and the strengthening of environmental safety requirements for agricultural production, the development of organic farming is of particular importance. Kazakhstan has significant potential for the production of organic grain products due to the presence of extensive agricultural land, a relatively low level of chemical farming and favorable climatic conditions in a number of agricultural regions. The features of the formation of costs and financial results when using organic farming technologies are analyzed. The impact of organic production on the cost, profitability and economic stability of grain farms is estimated. The main factors determining the economic feasibility of introducing organic farming have been identified, including the yield level, the structure of production costs, the price premium for organic products and the cost of certification. Based on the analysis, the directions of increasing the economic efficiency of organic grain production are substantiated, taking into account the regional specifics of Kazakhstan. The results obtained can be used in the practical activities of agricultural producers, as well as in the development of programs for the development of organic agriculture.

Keywords: organic farming, grain crops, economic aspects, profitability, cost, efficiency.

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ДӘНДІ ДАҚЫЛДАРДЫҢ ОРГАНИКАЛЫҚ ӨНДІРІСІНІҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ

¹П.Д. Бейсекова*, ²Л.Т. Печеная

¹Astana International University, Астана қ., Қазақстан

²«Аграрлық экономика және ауылдық аумақтарды әлеуметтік дамытудың Федералды ғылыми орталығы - Бүкілресейлік ауыл шаруашылығы экономикасы ғылыми-зерттеу институты»

Федералды мемлекеттік бюджеттік ғылыми мекемесі, Мәскеу қ., Ресей Федерациясы

*e-mail: beisekova_76@mail.ru

П.Д. Бейсекова – PhD, қауымдастырылған профессор, Astana International University, Астана қ., Қазақстан, e-mail: beisekova_76@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2578-7797>

Л.Т. Печеная – экономика ғылымдарының докторы, доцент, «Аграрлық экономика және ауылдық аумақтарды әлеуметтік дамытудың Федералды ғылыми орталығы - Бүкілресейлік ауыл шаруашылығы экономикасы ғылыми-зерттеу институты» Федералды мемлекеттік бюджеттік ғылыми мекемесі, Мәскеу қ., Ресей Федерациясы, 123007, e-mail: pechenajalt@mgupp.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3553-223X>

Андатпа. Мақалада Қазақстан Республикасының аграрлық өңірлері жағдайында дәнді дақылдарды органикалық өндірудің экономикалық аспектілері қарастырылған. Қазақстан Республикасының агроөнеркәсіптік кешенін трансформациялау және ауыл шаруашылығы өндірісінің экологиялық қауіпсіздігіне қойылатын талаптарды күшейту жағдайында органикалық егіншілікті дамыту ерекше маңызға ие болады. Қазақстан ауқымды ауыл шаруашылығы алқаптарының болуына, егіншілікті химияландырудың салыстырмалы түрде төмен деңгейіне және бірқатар аграрлық өңірлердің қолайлы табиғи-климаттық жағдайларына байланысты органикалық астық өнімін өндіру үшін айтарлықтай әлеуетке ие. Органикалық егіншілік технологияларын пайдалану кезінде шығындар мен қаржылық нәтижелердің қалыптасу ерекшеліктері талданады. Органикалық өндірістің астық шаруашылықтарының өзіндік құнына, рентабельділік деңгейіне және экономикалық тұрақтылығына әсері бағаланды. Органикалық егіншілікті енгізудің экономикалық орындылығын анықтайтын негізгі факторлар анықталды, оның ішінде өнімділік деңгейі, өндіріс шығындарының құрылымы,

органикалық өнімге баға сыйлықақысы және сертификаттау шығындары. Жүргізілген талдау негізінде Қазақстанның өңірлік ерекшелігін ескере отырып, дәнді дақылдардың органикалық өндірісінің экономикалық тиімділігін арттыру бағыттары негізделген. Алынған нәтижелер ауыл шаруашылығы тауарын өндірушілердің практикалық қызметінде, сондай-ақ органикалық ауыл шаруашылығын дамыту бағдарламаларын әзірлеу кезінде пайдаланылуы мүмкін.

Түйін сөздер: органикалық егіншілік, дәнді дақылдар, экономикалық аспектілер, рентабельділік, өзіндік құн, тиімділік.

Введение. В последние годы органическое сельское хозяйство рассматривается как одно из приоритетных направлений устойчивого развития аграрного сектора, ориентированное на сохранение природных ресурсов, повышение качества продукции и снижение антропогенной нагрузки на агроэкосистемы. В мировой практике органическое производство зерновых культур демонстрирует устойчивый рост, что обусловлено увеличением спроса на экологически чистую продукцию и развитием международных рынков органического продовольствия (Willer, et al., 2023: 191–207).

Целью настоящей работы является анализ и оценка экономических аспектов органического производства зерновых культур в аграрных регионах Республики Казахстан с целью обоснования его хозяйственной целесообразности и определения направлений повышения экономической устойчивости органических зерновых хозяйств.

Задачи исследования:

1. Проанализировать современное состояние и тенденции развития органического зернового производства в Республике Казахстан.

2. Выявить основные экономические факторы, влияющие на хозяйственную целесообразность органического производства зерновых культур.

В условиях трансформации агропромышленного комплекса Республики Казахстан и усиления требований к экологической безопасности сельскохозяйственного производства особую значимость приобретает развитие органического земледелия (Бельгибаева, и др., 2023: 47-57). Казахстан обладает значительным потенциалом для производства органической зерновой продукции, обусловленным наличием обширных сельскохозяйственных угодий, относительно низким уровнем химизации земледелия и благоприятными природно-климатическими условиями ряда аграрных регионов. В исследованиях авторов (Yingnan, et al., 2021: 344; Evans, et al., 2018:1-10), отмечается, что органическая система земледелия ориентирована на поддержание продуктивности почвы и биологическую защиту растений за счёт применения биоудобрений, навоза, севооборота и механических методов обработки, а также на использование принципов переработки ресурсов. В условиях глобального развития органического сельского хозяйства наблюдается устойчивый рост доли земель, вовлечённых в органическое производство.

В то же время внедрение органических технологий сопровождается изменением структуры затрат, уровней урожайности и ценовой конъюнктуры, что напрямую влияет на экономические результаты хозяйственной деятельности сельскохозяйственных производителей (Shelembe, et al., 2025:160-182). Недостаточная изученность экономических аспектов органического производства зерновых культур в условиях Казахстана, а также ограниченное количество эмпирических исследований, учитывающих региональную специфику, сдерживают более широкое распространение органических систем земледелия.

В связи с этим исследование экономических аспектов органического производства зерновых культур в Казахстане является актуальным и востребованным как с научной, так и с практической точки зрения, поскольку позволяет обосновать экономическую целесообразность внедрения органических технологий и определить направления повышения конкурентоспособности органической продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Материалы и методы исследования. Материалами исследования послужили официальные статистические данные Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан (Национальное бюро

статистики.; Информационно-аналитическая система...), материалы Министерства сельского хозяйства Республики Казахстан, отчётные данные сельскохозяйственных предприятий, осуществляющих органическое производство зерновых культур, а также научные публикации отечественных и зарубежных авторов по проблемам развития органического земледелия.

Исследование выполнено на основе данных аграрных регионов Казахстана за ряд лет, что позволило выявить основные тенденции и закономерности развития органического производства зерновых культур. В работе использовались показатели себестоимости, урожайности, валового сбора, выручки, прибыли и рентабельности, характеризующие экономические результаты производства зерновых культур.

В процессе исследования применялись общенаучные и специальные методы экономического анализа, включая анализ и синтез, индукцию и дедукцию, экономико-статистический анализ, сравнительный и структурный анализ, а также графический и табличный методы представления результатов. Для оценки экономической целесообразности органического производства зерновых культур использовались методы расчёта относительных и абсолютных экономических показателей.

Методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных учёных в области аграрной экономики и органического сельского хозяйства, а также нормативно-правовые документы, регулирующие развитие органического производства в Республике Казахстан.

Результаты и обсуждение. Органическое сельское хозяйство в Казахстане обладает огромным нераскрытым потенциалом развития. Органическое сельское хозяйство демонстрирует ряд преимуществ, поскольку оно снижает многие экологические последствия традиционного сельского хозяйства, может повысить производительность на полях мелких фермеров, снижает зависимость от дорогостоящих внешних факторов производства и гарантирует ценовые надбавки на органическую продукцию на местном и зарубежном рынках (Григорук&Климов, 2016:151). Рынок органической продукции расширяется по всему миру вместе с обеспокоенностью людей ухудшением состояния окружающей среды, истощением ресурсов, качеством и безопасностью продуктов питания. Правила органического производства запрещают использование пестицидов, синтетических удобрений и ГМО, а также защищают биологические системы и биоразнообразие.

Органическое сельское хозяйство постепенно начинает завоевывать популярность в Казахстане. Росту органического сельского хозяйства в Казахстане и увеличению его доли в экспорте сельскохозяйственной продукции могут способствовать создание и внедрение более эффективных технологий ведения сельского хозяйства, стимулирование инвестиций в этот сектор (Карабасов и др., 2022:39-49).

Органическое сельское хозяйство в Казахстане находится на стадии активного развития и получило значительное признание как на национальном, так и на международном уровнях. Поддержка со стороны правительства и международных организаций, таких как ВМЕС (Федеральное министерство продовольствия и сельского хозяйства), ФАО (Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН) и Программа развития ООН, помогла расширить сектор и укрепить его позиции на рынке. Согласно последним статистическим данным издания «Мир органического сельского хозяйства» за 2024 год, в 2022 году в Казахстане было сертифицировано 103 447 гектаров органических земель. Сертификацию прошли в общей сложности 24 производителя и 2 переработчика, а доля органики среди всех сельскохозяйственных угодий составила 0,05%. Основными экспортными позициями Казахстана являются пшеница, семена льна, соевые бобы и масличные культуры. Кроме того, экспортируются горох, гречиха, лен, нут, овес, просо, яровая пшеница, рыжик, суданская трава, чечевица, эспарцет и яровой ячмень.

В 2024 г. в Казахстане объем посевных площадей всего зерновых культур составила 15 737 тыс. га, в т.ч. пшеница занимает 12 810,6 тыс. га (81,4%), ячмень – 2 175,6 тыс. га (13,8%), гречиха – 119,9 тыс. га (0,8%) кукуруза на зерно – 188,4 тыс. га (1,2%), рожь – 34,3 тыс. га (0,2%), овес – 197,9 тыс. га (1,3%), просо – 37,4 тыс. га (0,2%), сорго (джугара) – 17,4 тыс. га

(0,1%), смесь колосовых – 61,3 тыс. га (0,4%), тритикале – 6,3 тыс. га (0,04%), рис – 87,9 тыс. га (0,6%) (таблица 1).

Таблица 1. Динамика посевных площадей зерновых культур Республики Казахстан, 2018-2022гг., тыс. га

Наименование культуры	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	Удельный вес, 2022г., %
Пшеница	11 354,4	11 296,6	12 057,1	12 719,4	12 810,6	81,4
Ячмень	2 517,0	2 976,8	2 728,8	2 157,5	2 175,6	13,8
Гречиха	95,8	67,5	55,1	87,1	119,9	0,8
Кукуруза на зерно	150,1	156,3	162,8	188,7	188,4	1,2
Рожь	21,5	21,2	23,9	43,9	34,3	0,2
Овес	235,2	243,5	228,9	202	197,9	1,3
Просо	43,4	50,9	50,5	38,2	37,4	0,2
Сорго (джугара)	3	8,3	7,8	9	17,4	0,1
Смесь колосовых	86,4	91,8	85,9	69,6	61,3	0,4
Тритикале	1,5	0,8	1,6	5,6	6,3	0,04
Рис	101,5	102,0	102,3	99,6	87,9	0,6
Всего зерновые	14 609,8	15 015,7	15 504,7	15 620,6	15 737	100

Примечание: Составлено автором на основе данных бюро национальной статистики агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан ()

В 2024 г. наибольший удельный вес посевных площадей зерновых во всех категориях хозяйствах республики занимает пшеница (81,4%), второе место ячмень (13,8%), далее остальные культуры варьируется от 0,1% до 1,3% (рисунок 1).

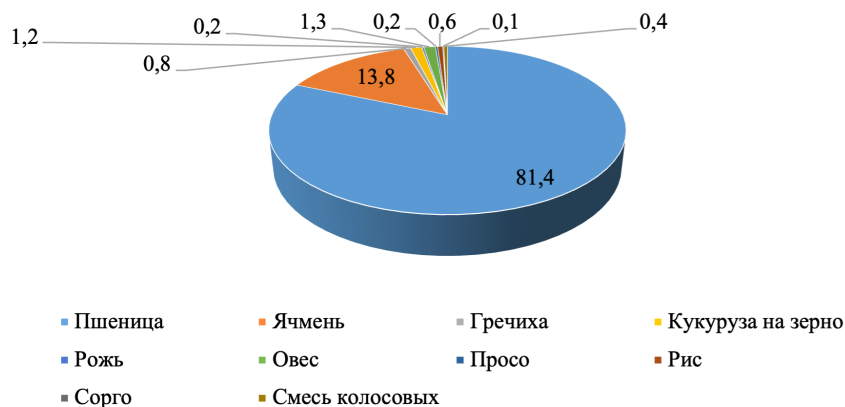


Рисунок 1. Удельный вес посевных площадей зерновых культур во всех категориях хозяйств Республики Казахстан за 2024г., %

Примечание: Составлено автором на основе данных бюро национальной статистики агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан

Таблица 2. Динамика посевных площадей зерновых культур в разрезе категорий хозяйств Республики Казахстан, 2020-2024гг., тыс. га

Категория хозяйств	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.	2024г./ 2020г., %	2024г./ 2023г., %
Пшеница							
Все категории хозяйств	11 354,4	11 296,6	12 057,1	12 719,4	12 810,6	112,8	100,7
Сельхозпредприятия	7 685,1	7 516,6	7 998,9	8 443,8	8 525,7	110,9	101,0
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	3 669,3	3 780,1	4 058,1	4 275,6	4 284,8	116,8	100,2
Ячмень							
Все категории хозяйств	2 517,0	2 976,8	2 728,8	2 157,5	2 175,6	86,4	100,8
Сельхозпредприятия	1 330,7	1 632,4	1 463,7	1 100,3	1 141,9	85,8	103,8
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	1 186,3	1 344,4	1 265,1	1 057,2	1 033,7	87,1	97,8
Гречиха							
Все категории хозяйств	95,8	67,5	55,1	87,1	119,9	125,2	137,7
Сельхозпредприятия	38,7	24,9	26,9	47,2	61,5	158,9	130,3
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	57,1	42,6	28,2	39,9	58,4	102,3	146,4
Кукуруза на зерно							
Все категории хозяйств	150,1	156,3	162,8	188,7	188,4	125,5	99,8
Сельхозпредприятия	30,4	36,3	35,7	54,6	60,5	199,0	110,8
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	113,8	114,7	122	128,9	122,9	108,0	95,3
Хозяйства населения	5,9	5,3	5,2	5,2	5	84,7	96,2
Рожь							
Все категории хозяйств	21,5	21,2	23,9	43,9	34,3	159,5	78,1
Сельхозпредприятия	7,6	7,1	10,1	25,3	22,9	301,3	90,5
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	13,9	14,1	13,8	18,5	11,3	81,3	61,1
Овес							
Все категории хозяйств	235,2	243,5	228,9	202	197,9	84,1	98,0
Сельхозпредприятия	152,5	161,7	151,3	134,6	128,8	84,5	95,7
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	82,7	81,7	77,4	67,4	69,1	83,6	102,5
Хозяйства населения		0,1	0,2				
Просо							
Все категории хозяйств	43,4	50,9	50,5	38,2	37,4	86,2	97,9
Сельхозпредприятия	20,0	22,4	26,5	18,0	18,3	91,5	101,7
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	22,8	28,1	23,5	19,8	18,5	81,1	93,4

Категория хозяйств	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.	2024г./ 2020г., %	2024г./ 2023г., %
Хозяйства населения	0,6	0,4	0,5	0,4	0,6	100,0	150,0
Сорго (джугара)							
Все категории хозяйств	3	8,3	7,8	9	17,4	580,0	193,3
Сельхозпредприятия	1,9	3,1	3,5	4,5	10,8	568,4	240,0
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	1,1	5,1	4,3	4,5	6,6	600,0	146,7
Смесь колосовых							
Все категории хозяйств	86,4	91,8	85,9	69,6	61,3	70,9	88,1
Сельхозпредприятия	53,3	61,5	57	43,1	46,9	88,0	108,8
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	33,1	30,3	28,9	26,5	14,4	43,5	54,3
Тритикале (пшенично-ржаной гибрид)							
Все категории хозяйств	1,5	0,8	1,6	5,6	6,3	420,0	112,5
Сельхозпредприятия	1,5	0,6	1,3	4,2	6,3	420,0	150,0
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства		0,2	0,3	1,4			0,0
Рис							
Все категории хозяйств	101,5	102,0	102,3	99,6	87,9	86,6	88,3
Сельхозпредприятия	55,5	49,6	48,4	46	42,7	76,9	92,8
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	46	52,3	53,9	50,6	45,2	98,3	89,3
Зерновые всего	14 609,8	15 015,7	15 504,7	15 620,6	15 737		

В 2024 г. валовой сбор зерновых (включая рис) (в весе после доработки) увеличился по сравнению с 2021 г. на 34% и составил 21 722,3 тыс. тонн, в т.ч. пшеница и ячмень - на 38,9% (16 404 тыс. тонн и 3287,2 тыс. тонн), гречиха - на 15,1% (89,8 тыс. тонн), рожь в 1,5 раза (59,8 тыс. тонн), овес – на 25,7% (229,1 тыс. тонн), просо – на 3,9% (37,2 тыс. тонн), сорго (джугара) в 4,1 раза (18,6 тыс. тонн), смесь колосовых - на 1,6% (58,5 тыс. тонн), тритикале в 2,1 раза (8,2 тыс. тонн), снизился кукуруза на зерно – на 2,8% (1098 тыс. тонн), рис – на 14,4% (431,4 тыс. тонн) (таблица 3).

Таблица 3. Динамика производства зерновых культур Республики Казахстан, 2020-2024гг., тыс. тонн

Наименование культуры	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.	2024г./ 2023г., %	Удельный вес, 2024г., %
Пшеница	13 944,1	11 451,7	14 258,0	11 814,1	16 404,5	138,9	75,5
Ячмень	3 971,2	3 830,1	3 659,3	2 366,8	3 287,2	138,9	15,1
Гречиха	82,7	45,0	40,1	78,0	89,8	115,1	0,4
Кукуруза на зерно	862,1	896	958,1	1 129,5	1 098	97,2	5,1
Рожь	22,5	23,2	29,8	39,8	59,8	150,3	0,3
Овес	336,1	267,0	240,2	182,3	229,1	125,7	1,1

Наименование культуры	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.	2024г./2023г., %	Удельный вес, 2024г., %
Просо	40,2	42,6	39,9	35,8	37,2	103,9	0,2
Сорго (джугара)	2,3	6,6	4,2	4,5	18,6	413,3	0,1
Смесь колосовых	117,1	107,6	96,0	57,6	58,5	101,6	0,3
Тритикале	2,0	1,6	2,7	3,9	8,2	210,3	0,0
Рис	482,9	560,7	556,8	503,8	431,4	85,6	2,0
Всего зерновые	15 892,0	13 402,0	16 225,8	12 719,8	21 722,3	134,0	100

Наибольший удельный вес в производстве зерновых культур занимает также пшеница 75,5% всего объема зерновых культур, затем ячмень - 15,1%, кукуруза на зерно - 5,1%, остальные зерновые культуры варьируется от 0,1 до 2,0%.

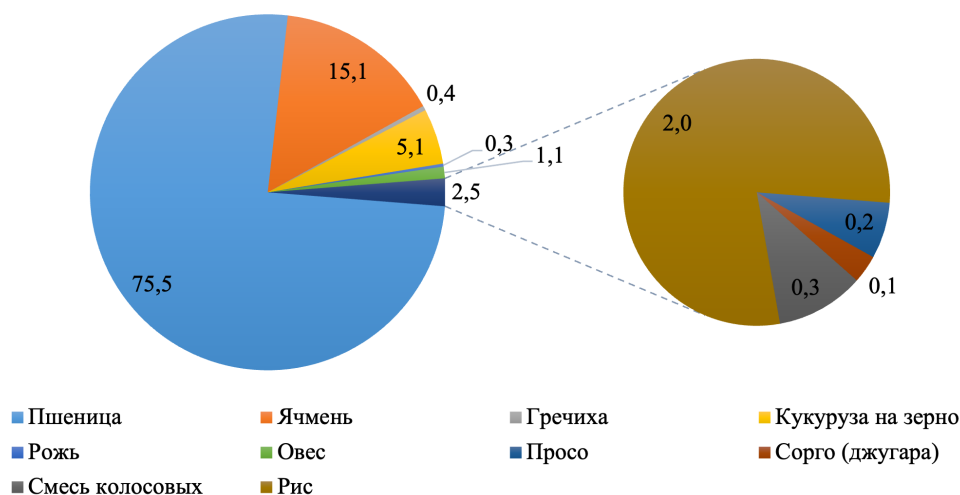


Рисунок 2. Удельный вес производства зерновых культур Республики Казахстан за 2022г., %

В разрезе категорий хозяйств Республики Казахстан в 2022 г. к 2021 г. всего зерновые культуры.

Таблица 4. Динамика валового сбора зерновых культур в разрезе категорий хозяйств Республики Казахстан за 2020-2024гг., тыс. тонн

Категория хозяйств	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.	2024г./2020г., %	2024г./2023г., %
Пшеница							
Все категории хозяйств	13 944,1	11 451,7	14 258	11 814,1	16 404,5	117,6	138,9
Сельхозпредприятия	9 552,7	7 858,7	9 100,2	7 545	10 661,4	111,6	141,3
Индивидуальные предприниматели и крестьянские или фермерские хозяйства	4 391,4	3 593,0	5 157,8	4 269,1	5 743,1	130,8	134,5
Ячмень							
Все категории хозяйств	3 971,2	3 830,1	3 659,3	2 366,8	3 287,2	82,8	138,9
Сельхозпредприятия	2 133,3	2 166,2	1 799,5	1 066,0	1 617,3	75,8	151,7

Категория хозяйств	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.	2024г./ 2020г., %	2024г./ 2023г., %
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	1 838,0	1 663,9	1 859,8	1 300,8	1 670,0	90,9	128,4
Гречиха							
Все категории хозяйств	82,7	45,0	40,1	78,0	89,8	108,6	115,1
Сельхозпредприятия	32,6	14,4	19,6	39,9	41,7	127,9	104,5
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	50,1	30,6	20,5	38,1	48,1	96,0	126,2
Кукуруза на зерно							
Все категории хозяйств	862,1	896	958,1	1 129,5	1 098	127,4	97,2
Сельхозпредприятия	165,4	187,3	181,5	231,1	258,6	156,3	111,9
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	665,9	680,8	748,8	869,8	810,9	121,8	93,2
Хозяйства населения	30,7	27,9	27,8	28,5	28,5	92,8	100,0
Рожь							
Все категории хозяйств	22,5	23,2	29,8	39,8	59,8	265,8	150,3
Сельхозпредприятия	8,3	9,4	13,1	24,6	42,6	513,3	173,2
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	14,2	13,8	16,7	15,2	17,2	121,1	113,2
Овес							
Все категории хозяйств	336,1	267,0	240,2	182,3	229,1	68,2	125,7
Сельхозпредприятия	213,0	169,9	153,1	108,5	148,0	69,5	136,4
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	123,1	97,0	87,0	73,8	81,1	65,9	109,9
Хозяйства населения		0,1	0,1	0	0		
Просо							
Все категории хозяйств	40,2	42,6	39,9	35,8	37,2	92,5	103,9
Сельхозпредприятия	15,3	14,8	20,1	16,2	14,5	94,8	89,5
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	23,5	26,7	18,7	18,7	21,5	91,5	115,0
Хозяйства населения	1,4	1,1	1,0	0,9	1,1	78,6	122,2
Сорго (джугара)							
Все категории хозяйств	2,3	6,6	4,2	4,5	18,6	808,7	413,3
Сельхозпредприятия	1,3	2,0	1,6	3,0	8,2	630,8	273,3
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	0,8	4,6	2,5	1,6	10,4	1300,0	650,0
Хозяйства населения	0,1	0	0	0	0		
Смесь колосовых							
Все категории хозяйств	117,1	107,6	96,0	57,6	58,5	50,0	101,6
Сельхозпредприятия	75,3	65,9	66,0	37,1	42,6	56,6	114,8

Категория хозяйств	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.	2024г./ 2020г., %	2024г./ 2023г., %
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	41,8	41,7	29,9	20,5	15,9	38,0	77,6
Тритикале (пшенично-ржаной гибрид)							
Все категории хозяйств	2,0	1,6	2,7	3,9	8,2	410,0	210,3
Сельхозпредприятия	1,9	1,3	2,2	3,2	8,1	426,3	253,1
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	0,1	0,3	0,6	0,7	0,1	100,0	14,3
Рис							
Все категории хозяйств	482,9	560,7	556,8	503,8	431,4	89,3	85,6
Сельхозпредприятия	258,4	260,0	252,2	234,2	199,2	77,1	85,1
Индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства	224,5	300,7	304,6	269,6	232,1	103,4	86,1
Зерновые всего	19 863,2	13 402,0	16 225,8	16 216,1	21 722,3	109,4	134,0

Динамика валового сбора зерновых культур в разрезе категорий хозяйств Республики Казахстан показывает, что основной объем производства на протяжении рассматриваемого периода формируется сельскохозяйственными предприятиями и фермерскими (крестьянскими) хозяйствами, тогда как вклад хозяйств населения остается незначительным и имеет тенденцию к сокращению. Колебания валового сбора по годам обусловлены главным образом природно-климатическими условиями и уровнем урожайности, при этом именно организованные формы хозяйствования обеспечивают рост производства в благоприятные годы (Кобзарь-Фролова, 2025:84-91). В целом структура производства свидетельствует о повышении роли крупных и средних товарных производителей в зерновом секторе страны.

Основные экономические факторы, влияющие на хозяйственную целесообразность органического производства зерновых культур, можно выделить следующим образом:

1. Уровень производственных затрат. Органическое производство требует более высоких затрат на труд, сертификацию, соблюдение стандартов, а также на механическую борьбу с сорняками. Одновременно снижаются расходы на минеральные удобрения и химические средства защиты, что частично компенсирует рост издержек.

2. Урожайность зерновых культур. Как правило, урожайность органических зерновых ниже по сравнению с традиционным производством, особенно в первые годы переходного периода. Это напрямую влияет на себестоимость продукции и экономический результат хозяйства.

3. Ценовая премия на органическую продукцию. Ключевым фактором рентабельности является более высокая цена реализации органического зерна. Наличие устойчивого спроса и возможности экспорта позволяет компенсировать более низкую урожайность и повышенные затраты.

4. Доступ к рынкам сбыта. Экономическая целесообразность во многом зависит от развитости инфраструктуры хранения, переработки и логистики, а также от наличия контрактов с переработчиками и экспортёрами органической продукции.

5. Затраты и условия сертификации. Процесс органической сертификации требует финансовых и временных ресурсов. Продолжительный переходный период (обычно 2–3 года) снижает доходы, так как продукция в этот период реализуется по обычным ценам.

6. Государственная поддержка. Субсидии, налоговые льготы, гранты и

программы поддержки органического земледелия существенно повышают хозяйственную привлекательность данного вида производства, снижая финансовые риски для аграриев.

7. Риски и устойчивость производства. Органическое производство более чувствительно к погодным условиям и биологическим факторам (вредители, болезни), что повышает экономические риски и требует дополнительных управленческих решений.

Заключение. Хозяйственная целесообразность органического производства зерновых культур определяется соотношением между повышенными издержками и ценовой премией на органическую продукцию, а также уровнем государственной поддержки и доступом к рынкам сбыта. Органическое производство зерновых культур в Казахстане представляет собой перспективное направление аграрного развития, обладающее как экономическими возможностями, так и определёнными ограничениями. Анализ экономических аспектов показывает, что основными сдерживающими факторами остаются более высокая себестоимость продукции, снижение урожайности в переходный период и дополнительные затраты на сертификацию и соблюдение органических стандартов.

В то же время наличие ценовой премии на органическое зерно, растущий спрос на внутреннем и особенно на внешних рынках, а также значительный земельный потенциал страны создают предпосылки для повышения рентабельности органического производства в долгосрочной перспективе. Существенную роль в обеспечении его экономической целесообразности играет государственная поддержка, развитие инфраструктуры сбыта и переработки, а также внедрение адаптированных агротехнологий.

Литература

- Бельгибаева, и др., 2024 - Бельгибаева А.С., Денисова О.К., Даулетханова Ж.Д. Обеспечение продовольственной безопасности Республики Казахстан в условиях импортозамещения. Проблемы агрорынка. 2024. (3) С.47-57. <https://doi.org/10.46666/2024-3.2708-9991.04> [Rus]
- Григорук&Климов, 2016 - Григорук В.В., Климов Е.В. Развитие органического сельского хозяйства в мире и Казахстане. / Под общей редакцией д.с-х.н., профессора Муминджанова Х., Анкара, ФАО. - 2016. – С. 151[Rus]
- Информационно-аналитическая система // Бюро Национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан (Талдау). URL: <https://taldau.stat.gov.kz/ru>. [Rus]
- Карабасов, и др., 2022 - Карабасов Р.А., Пигай А.А., Беспяева Р.С. Экономическая эффективность ведения органического сельского хозяйства в Казахстане. Вестник университета «Туран». 2022 (4): 39-49. <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-4-39-49> [Kaz]
- Кобзарь-Фролова, 2025- Кобзарь-Фролова М.Н. Импортозамещение: Государственная политика, правовой и экономической инструментарий // Вестник ВИПК МВД России. 2025. №2 (74). – С.84-91. <https://doi.org/10.29039/2312-7937-2025-2-84-91> [Rus]
- Национальное бюро статистики Агентства Республики Казахстан по стратегическому планированию и реформам. URL: <https://www.stat.gov.kz> [Rus]
- Evans, et al, 2018 - Evans O., Ibukun B., Uchenna E. Global trade and trade protection in a globalised world. Transnational Corporations Review. 2018. 10. P.1-10. doi.10.1080/19186444.2018.1436650. [Eng]
- Shelembe, et al., 2025 - Shelembe, N., Modi, A.T., Ngidi, M.S.C., (2025). Relating Household Food Systems to Food Security Indicators: An Overview. South African Journal of Agricultural Extension (SAJAE). 2025. 53.– P.160-182. doi.10.17159/2413-3221/2025/v53n3a20592. [Eng]
- Willer, et al., 2023 - Willer H., Schlatter B., Trávníček J. The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends 2023 // Research Institute of Organic Agriculture FiBL IFOAM – Organics International, Bonn, 2023 - [Электронды ресурс] - URL: <https://www.fibl.org/fileadmin/-/organic-world-2023.pdf>. [Eng]
- Yingnan, et al., 2021 - Yingnan N., Gaodi X., Yu X., Jingya L., Huixia Z.(2021). The story of grain self-sufficiency: China's food security and food for thought. Food and Energy Security. 2021. P.344. 10.1002/fes3.344. [Eng]

References

- Bel'gibaeva et al., 2024 - Bel'gibaeva A.S., Denisova O.K., Daulethanova Zh.D. Obespechenie prodovol'stvennoj bezopasnosti Respubliki Kazahstan v usloviyah importozameshcheniya. [Ensuring food security of the Republic of Kazakhstan in the context of import substitution.] Problemy agrorynka. 2024. (3) P.47-57. <https://doi.org/10.46666/2024-3.2708-9991.04> [Rus]
- Evans, et al, 2018 - Evans O., Ibukun B., Uchenna E. (2018). Global trade and trade protection in a globalised world. Transnational Corporations Review. 2018. 10. P.1-10. 10.1080/19186444.2018.1436650. [Eng]
- Grigoruk & Klimov, 2016 - Grigoruk V.V., Klimov E.V. Razvitie organicheskogo sel'skogo hozjajstvav mire i Kazahstane. /Pod obshej redakciej d. s-h. n., professora Mumindzhanova H., Ankara, FAO. - 2016. – S.151 [Rus]
- Informacionno-analiticheskaya sistema // Byuro Nacional'noj statistiki Agentstva po strategicheskomu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazahstan (Taldau). URL: <https://taldau.stat.gov.kz/ru/Search/SearchByKeyWord> (data obrashcheniya: 20.06.2025 g.) [Rus]
- Karabasov, et al. 2022 - Karabasov R.A., Piagay A.A., Bespaeva R.S. Economic efficiency of organic farming in Kazakhstan. Bulletin of "Turan" University. 2022;(4):39-49. <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-4-39-49> [Kaz]
- Kobzar'-Frolova, 2025- Kobzar'-Frolova M.N. Importozameshchenie: Gosudartsvennaya politika, pravovoj i ekonomicheskoy instrumentarij [Import substitution: Government policy, legal and economic tools] // Vestnik VIPK MVD Rossii. 2025. №2 (74). – P.84-91. <https://doi.org/10.29039/2312-7937-2025-2-84-91> [Rus]
- Shelembe et al., 2025 - Shelembe, N., Modi, A.T., Ngidi, M.S.C. (2025). Relating Household Food Systems to Food Security Indicators: An Overview. South African Journal of Agricultural Extension (SAJAE). 2025. 53.– P.160-182. 10.17159/2413-3221/2025/v53n3a20592. [Eng]
- Operativnye publikacii // Byuro nacional'noj statistiki Agentstva po strategicheskomu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazahstan.

URL: <https://stat.gov.kz/ru/publication/spreadsheets> (data obrashcheniya: 20.06.2025 g.) [Rus]

Willer, et al., 2023 - Willer H., Schlatter B., Trávníček J. The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends 2023 // Research Institute of Organic Agriculture FiBL IFOAM – Organics International, Bonn, 2023 - [Electronic resource] - URL: <https://www.fibl.org/fileadmin/-organic-world-2023.pdf>. [Eng]

Yingnan, et al., 2021- Yingnan N., Gaodi X., Yu X., Jingya L., Huixia Z.(2021). The story of grain self-sufficiency: China's food security and food for thought. Food and Energy Security. 2021. P.344. 10.1002/fes3.344. [Eng].

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ ӨЗ ҰЙЫМЫН БАСҚАРУДАҒЫ БАСҚАРУ ЕСЕБІНІҢ РӨЛІ

¹**Б.З. Жумағалиева*** , ²**И.В. Охотников** , ³**Р.В. Серикбаева** 

^{1,3}Астана халықаралық университеті, Астана, Қазақстан

²Ресей көлік университеті, Ресей Федерациясы

*e-mail: bakytgul052@gmail.com

Б.З. Жумағалиева – э.ғ.к., қауымдастырылған профессор (доцент), Астана халықаралық университеті, Астана қ., Қазақстан, e-mail: bakytgul052@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4238-6760>

И.В. Охотников – э.ғ.к., доцент, Ресей көлік университеті, Ресей Федерациясы, e-mail: roat.miit@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0455-8514>

Р.В. Серикбаева – магистрант, Астана халықаралық университеті, Астана қ., Қазақстан, e-mail: raigulegizbaeva_74@mail.ru

Аңдатпа. Мақалада ұйымның мақсаттарына жету үшін қаржылық ақпаратты анықтау, өлшеу, талдау, түсіндіру және менеджерлерге беру процесі ретінде ұсынылған қазіргі заманғы басқарушылық есептің ерекшеліктері қарастырылады. Зерттеудің мақсаты ретінде кәсіпорынның сатып алу қызметін тиімді ұйымдастырудың қазіргі заманғы мәселелерін, сонымен қатар өнімді сатып алу және өткізу бойынша кәсіпорындарда басқару есебін ұйымдастыру болып қарастырылған.

Сатып алу және жабдықтау процесінде қабылданған басқару шешімдерінің тиімділігін негіздеу сияқты міндеттерді зерделеуге ерекше назар аударылады; жауапкершілік орталықтарын анықтай отырып, іс-шаралардың тиімділігін анықтау; және компанияның сатып алу қызметін жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірлеу. Сатып алу кәсіпорындарында басқару есебін қолдану ерекшеліктерін зерттеу нәтижелері басқарушылық есеп шаруашылық белсенділік көрсеткіштері бойынша басшылыққа ұсынылатын ақпараттардың сапасын арттыруға бағытталған бухгалтерлік есептің көптеген аспектілерін қамтитынын көрсетті. Басқару бухгалтерлері компания өндірген тауарлар мен қызметтерді сатудан түскен шығындар мен кірістерге қатысты ақпаратты пайдаланады.

Түйін сөздер: басқару есебі, тауарлық-материалдық қорлар, ресурстарды тиімді пайдалану, сатып алу, жабдықтау, жауапкершілік орталықтары.

РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В УПРАВЛЕНИИ СОБСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

¹**Б.З. Жумағалиева***, ²**И.В. Охотников**, ³**Р.В. Серикбаева**

^{1,3}Международный университет Астана, Астана, Казахстан

²Российский университет транспорта, Российская Федерация

*e-mail: bakytgul052@gmail.com

Б.З. Жумағалиева – к.э.н., ассоциированный профессор (доцент), Международный университет Астана, Астана, Казахстан, e-mail: bakytgul052@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4238-6760>

И.В. Охотников – к.э.н., доцент, Российский университет транспорта, Российская Федерация, e-mail: roat.miit@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0455-8514>

Р.В. Серикбаева – магистрант, Международный университет Астана, Астана, Казахстан, e-mail: raigulegizbaeva_74@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены особенности современного управленческого учета, представленного как процесс выявления, измерения, анализа, интерпретации и передачи финансовой информации менеджерам для достижения целей организации. В работе целью исследования является изучение современных проблем эффективного построения закупочной деятельности предприятия, а также организации управленческого учета на предприятиях по закупке и реализации продукции.

Особое внимание уделено изучению таких задач, как обоснование эффективности принимаемых управленческих решений в процессе закупок и снабжения; определение результативности деятельности с выделением центров ответственности; разработка предложений по совершенствованию закупочной деятельности предприятия. Результаты исследования специфики применения управленческого учета на предприятиях закупочной деятельности показали, что управленческий учет включает в себя множество аспектов бухгалтерского учета, направленных на повышение качества информации, предоставляемой руководству, о показателях деловой активности. Управленческие бухгалтеры используют информацию, касающуюся затрат и выручки от продаж товаров и услуг, генерируемых компаниями.

Ключевые слова: управленческий учет, запасы, эффективность использования ресурсов, закупки, снабжение, центры ответственности.

THE ROLE OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN MANAGING YOUR OWN ORGANIZATION IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

¹B.Z. Zhumagalieva*, ²I.V. Okhotnikov, ³R.V. Serikbaeva

^{1,3}Astana International University, Astana, Kazakhstan

²Russian University of Transport, Russian Federation

*e-mail: bakytgul052@gmail.com

B.Z. Zhumagalieva – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Astana International University, Astana, Kazakhstan, e-mail: bakytgul052@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4238-6760>

I.V. Okhotnikov – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Russian University of Transport, Russian Federation, e-mail: roat.miit@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0455-8514>

R.V. Serikbaeva – master's student, Astana International University, Astana, Kazakhstan, e-mail: raigulegizbaeva_74@mail.ru

Abstract. The article examines the features of modern management accounting, presented as a process of identifying, measuring, analyzing, interpreting and transmitting financial information to managers to achieve the goals of the organization. The aim of the research is to study modern problems of effective organization of procurement activities of the enterprise, as well as the organization of management accounting at enterprises for the purchase and sale of products. Particular attention is paid to studying such tasks as justifying the effectiveness of management decisions made in the procurement and supply process; determining the effectiveness of activities with the identification of responsibility centers; and developing proposals for improving the company's procurement activities. The results of the study of the specifics of the application of management accounting in procurement enterprises showed that management accounting includes many aspects of accounting aimed at improving the quality of information provided to management on business activity indicators. Management accountants use information regarding costs and revenues from sales of goods and services generated by a company.

Keywords: management accounting, stocks, resource efficiency, procurement, supply, responsibility centers.

Кіріспе. Басқару есебі бизнесте маңызды рөл атқарады, кәсіпорын басшыларын бухгалтерлік ақпаратпен қамтамасыз етеді және оларға басқаруға, шешім қабылдауға және бақылауды жүзеге асыруға мүмкіндік береді. Қазіргі заманғы басқарушылық есеп

ұйымдық мақсаттарға жету үшін қаржылық ақпаратты анықтау, өлшеу, талдау, түсіндіру және менеджерлерге жеткізу процесі болып табылады. Оның қаржылық есептен айырмашылығы басқарушылық есептің мақсаты компанияның ішкі пайдаланушыларына негізделген бизнес шешімдерін қабылдауға көмектесу болып табылады. Шығындар есебі өндірістің әрбір кезеңінде өзгермелі шығындарды, сондай-ақ тұрақты шығындарды бағалау арқылы компанияның жалпы өндірістік шығындарын қамтуға бағытталған басқару есебінің маңызды бөлігі болып табылады. Бұл компанияларға қажетсіз шығындарды анықтауға және азайтуға және пайданы арттыруға мүмкіндік береді.

Басқару есебі компанияның қаржылық жағдайына және нәтижелеріне әсер ететін іс жүзінде оның қызметінің барлық аспектілерін қамтиды. Басқару есебінің объектілері – тиімді басқару шешімдерін қабылдау үшін жүйелі бақылауға, өлшеуге және бақылауға жататын бизнес элементтері.

Басқару есебі жүйесі ең алдымен компанияның табыстылығы мен қаржылық тұрақтылығына айтарлықтай әсер ететін құрамдас бөліктерге бағытталған. Бухгалтерлік есеп объектілерінің басымдығы бизнестің әртүрлі түрлері үшін айтарлықтай өзгеруі мүмкін екенін түсіну маңызды. Мысалы, өндіруші компания үшін өнімнің өзіндік құнын және өндірістік қорларды есепке алу өте маңызды болса, консалтингтік компания үшін еңбек шығындары мен клиенттердің табыстылығын есепке алу бірінші орынға шығады. Кәсіпкерлік қызметтің ерекшеліктеріне қарамастан кез келген басқарушылық есеп жүйесінде қадағалануы тиіс объектілердің негізгі жиынтығы бар.

Басқару есебінің негізгі элементтері:

- Қаржы ресурстары – ақша қаражаты, инвестициялар, несиелер және басқа да қаржы құралдары. Қаржылық ресурстарды тиімді басқару шығындарды оңтайландыруға және ақша ағындарының оқшылықтарының алдын алуға мүмкіндік береді.

- Табыс және кіріс — әртүрлі санаттар (өнімдер, тұтынушылар, өткізу арналары) бойынша өнімдерді, қызметтерді және басқа көздерді сатудан түскен кірісті есепке алу.

- Шығындар мен шығындар — шығындардың барлық түрлерін қадағалап, оларды тұрақты және ауыспалы, тікелей және жанама, өндірістік және өндірістік емес деп жіктеу.

- Материалдық активтер – өндіріс орындары, жылжымайтын мүліктер, жабдықтар, шикізат және дайын өнім. Активтерді дұрыс басқару шығындарды азайтады және табыстылықты арттырады.

- Материалдық емес активтер – патенттер, сауда белгілері, лицензиялар, бағдарламалық қамтамасыз ету және бәсекелестік артықшылықты құра алатын басқа да зияткерлік меншік.

- Адам ресурстары — өнімділік көрсеткіштерін, жалақыны және бір қызметкерге шаққандағы табыстылықты қоса алғанда, персоналдың өнімділігін есепке алу.

- Бизнес-процестер — кедергілерді анықтау үшін өндіріс, логистика, маркетинг және басқа да компания процестерінің тиімділігін талдау.

- Міндеттемелер — төлем қабілеттілігін қолдау үшін мониторингті қажет ететін кредиторлық берешек, несиелер, салық міндеттемелері және компанияның басқа қарыздары.

- Капитал және инвестициялар — меншікті капитал және қарыз қаражаты, бөлінбеген пайда және инвестициялар.

- Қаржылық жауапкершілік орталықтары – құрылымдық бөлімшелер немесе өз бюджеттері мен тиімділік көрсеткіштері бар бизнес бағыттары.

Құрылыс немесе жобалау компаниясы үшін жеке жобалардың бухгалтерлік жазбаларын жүргізу, олардың кірістілігі мен бюджетке сәйкестігін талдау маңызды. Бөлшек сауда саласында тауарлық-материалдық қорлар мен тауар айналымын талдауға ерекше көңіл бөлінеді. IT-компаниялар көбінесе командалар мен жеке мамандардың жұмысын қадағалауға назар аударады.

Шаруашылық қызметінің тиімділігін арттыруға басқару есебінің объектілері арасындағы оңтайлы өзара әрекеттесу арқылы қол жеткізіледі. Бұл компания қызметінің барлық маңызды аспектілерін қамтитын жүйелі тәсіл, ол басшылыққа компанияның жай-күйінің жан-жақты бейнесін алуға және толық және сенімді ақпарат негізінде негізделген

шешімдер қабылдауға мүмкіндік береді.

Зерттеудің материалдары мен әдістері. Сатып алу кәсіпорындарында басқару есебін қолдану ерекшеліктерін зерттеу басқарушылық есеп шаруашылық қызметінің көрсеткіштері бойынша басшылыққа ұсынылатын ақпараттардың сапасын арттыруға бағытталған бухгалтерлік есептің көптеген аспектілерін қамтитынын көрсетті. Басқару бухгалтерлері компания өндірген тауарлар мен қызметтерді сатудан түскен шығындар мен кірістерге қатысты ақпаратты пайдаланады.

Кәсіпорынның сатып алу қызметін тиімді ұйымдастыру және осы саладағы басқарушылық есеп жүйесін дамыту мәселесін зерттеу өнімдерді сатып алу-сату бойынша кәсіпорындардағы басқарушылық есептің негізгі міндеттерін тұжырымдауға мүмкіндік берді:

- шығындарды есепке алу және жіктеу сатылған өнімнің өзіндік құнын калькуляциялау, алынған пайда көлемін анықтау, басқару шешімдерін қабылдау және өнімді сатып алу-сатумен байланысты қызметті жоспарлау, бақылау және реттеу мақсатында қызмет түрлері, өнім түрлері және жауапкершілік орталықтары бойынша ұйымдастырылуы керек;

- оңтайлы баға белгілеу мақсатында өндіріс шығындарының ұтымды есебін ұйымдастыру;

- өнімді сатып алу және өткізу бойынша кәсіпорындардағы материалдық және өндірістік шығындардың, материалдық және қаржылық ресурстардың қозғалысының есебін ұйымдастыру;

- жауапкершілік орталықтары бойынша нәтижелерді талдау;

- өнімді сатып алу және өткізу қызметін дамытудың операциялық және стратегиялық жоспарларын әзірлеу;

- шаруашылық қызметінің соңғы нәтижелерін қалыптастыру және оларды қаржылық есеп мәліметтерімен салыстыру. Бұл мәселелерді шешу жауапкершілік орталықтары арасында қызметті нақты бөлуге, осы секторды басқарудың тиімділігін арттыруға және оның бәсекеге қабілеттілігін арттыруға мүмкіндік (Lysons, 2023:204).

Кез келген өндірістік қызмет, мейлі ол қандай да бір бұйымды немесе құрылысты өндіру болсын, шикізат пен материалдарды, жабдықтар мен механизмдердің бірқалыпты жұмысын қамтамасыз ету үшін қосалқы бөлшектерді, көмекші материалдарды тұтынуды қамтиды. Бұл сатып алу процесі немесе жеткізу тізбегі бөлімінің жұмысы компанияның операциялық тиімділігіне қалай әсер етеді деген сұрақты тудырады. Авторлар сатып алу процесінің тиімділігінің келесі критерийлерін анықтайды: жеткізілетін материалдардың немесе қосалқы бөлшектердің сапасы, бағасы, жеткізу уақыты және жеткізу көлемі (Степанов, 2023:325).

Жалпы X компаниясында сатып алу процесінің тиімділігін анықтаудың осы негізгі критерийлерін талдау олардың әсерін және оларды құрайтын себептердің айырмашылығын көрсетті.

1-кесте. Сатып алу процесін талдау

Критериялар	Сапасы	4	3	75%	Қажетті стандарттарға сәйкес сапа
	Бағасы	4	4	100%	Төмен баға
	Жеткізу мерзімдері	4	1	25 %	Қайталанатын жеткізу үзілістері
	Жабдықтау көлемі	4	3	75%	Іс-шараларды дұрыс жоспарламау
	ЖАЛПЫ ТИІМДІЛІК	16	11	69%	

Ескерту: авторлар құрастырған

Жалпы алғанда, сатып алу процесінің тиімділігі 69 пайызды құрады. Осылайша, жол бетонын, қиыршық тас-цемент қоспаларын және іргетас қабатын төсеу бойынша жұмыстарды орындайтын жобалық бөлімшелерге бір ай бойы жүргізілген бақылау жұмыстары 2025 жылдың желтоқсан айында мәжбүрлі тоқтаулар болғанын анықтады: а) ауа райы жағдайына байланысты (жанбыр, қатты жел) – 6 күн тоқтап тұру; б) инертті материалдарды жеткізудегі жеткізу тізбегінің бұзылуының себептері 2 және 7. Жеткізу тізбегіндегі үзілістердің себептерін талдау

олардың шығу тегі әртүрлі болатынын және олардың түпкілікті нәтижеге әсері маңызды екенін көрсетті (Ватерс, 2022:503). X компаниясының сатып алу және жеткізу тізбегі процестерінің тиімділігін арттыру үшін авторлар келесі шараларды ұсынады:

- материалдар мен қосалқы бөлшектерді жеткізушілердің бірыңғай электрондық деректер базасын енгізу;
- жеткізушіге толық талдау жүргізу, сатып алуды және жеткізуді жоспарлау процедурасын әзірлеу және жеткізуді жоспарлау кезінде логистиканы нақтылау;
- материалдарды уақытылы жеткізу үшін қажетті көлікпен қамтамасыз ету туралы өтініштерді жедел жолдау, келісімшарттық жұмыс ережелерін қатаң сақтау, келісім мен шарт жасасудың барлық кезеңдерінде жеткізу шарттарын қолдау;
- жинақталған ведомості пайдалана отырып, материалдардың түсуі туралы есептердің пішімдерін әзірлеу және алынған материалдардың жедел есебін жүргізу, алынған материалдардың көлемдерінің жұмыс кестелеріне сәйкестігін тексеру және жинақталған ведомость бойынша жеткізушілерге тапсырыстарды түзету.

X компаниясында сатып алу және жеткізу процесін жақсарту бойынша ұсынылған шараларды жүзеге асыру (диаграмманы қараңыз) X компаниясының сатып алу қызметінің тиімділігін арттыруға және тұтастай алғанда компанияның кірісін арттыруға ықпал етеді (Гаджинский, 2017:513).

Мақала авторы кәсіпорында жабдықтау процесін дұрыс ұйымдастыру үшін жеткізуді жоспарлау әдістерін білу қажет, оның ішінен кәсіпорында іске асыру және болашақта тиімді пайдалану үшін белгілі бір әдісті немесе әдістер тобын таңдауға болатынын атап көрсетеді (Проданова и др., 2023:73). Кәсіпорындағы жабдықтауды жоспарлау әдістеріне келесі негізгі жүйелер жатады: MRP I, MRP II, JIT, CIM, ERP және т.б.

MRP I (материалдық талаптарды жоспарлау) - өндіріс кестесін орындау үшін қажетті компоненттердің әрбір бірлігі үшін уақыт бойынша үндестірілетін логистикалық байланысты процедуралар, ережелер және талаптар сериясынан тұратын жүйе.

MRP II (Manufacturing Resource Planning) өндірісті егжей-тегжейлі жоспарлауды, материалдық және өндірістік шығындарды қаржылық жоспарлауды және өндірісті модельдеуді қарастыратын жабық циклді жүйе. Бұл жүйе MRP I-ден жоспарлаудың икемділігімен ерекшеленеді, бұл жеткізуді жақсы ұйымдастыруды және сұраныстың өзгеруіне жақсырақ жауап беруді қамтамасыз етеді. MRP II сұранысты болжауға, тапсырыстарды орналастыруға және қорларды басқаруға бағытталған (Сергеев, 2023:608). Бұл жүйе тауарлық-материалдық қорларды азайтады, материал ағынын оңтайландырады және басқа да оң артықшылықтарды ұсынады.

JIT (дәл уақытында) ең аз қормен, қысқа жеткізу тізбегімен және сенімді жеткізушілер мен тасымалдаушылардың аз санымен сатып алу қатынастарымен сипатталады (Сергеев, 2023:608).

CIM («компьютерлік интеграцияланған өндіріс» түсінігі) басқару жүйесінің барлық ішкі жүйелерін (жеткізуді басқару, өндірісті жобалау және дайындау, көлік және қойма жүйелерін және т.б.) біріктіруді көздейді (Сергеев, 2023:608).

ERP (Кәсіпорын ресурстарын жоспарлау) жоспарлау мен жоспарлауды жақсартуды, түпкілікті ресурстарды жоспарлауды, өнім деректерін басқаруды және т.б. қамтиды. ERP жүйесінің негізгі мақсаты жоғарыда аталған процестерді оңтайландыруға (уақыт пен ресурстар тұрғысынан) қол жеткізу болып табылады (Сергеев, 2023:608).

Кәсіпорынның сатып алу қызметін ақпараттық сүйемелдеусіз жеткізуді ұйымдастыру және жоспарлау, сондай-ақ сатып алу әдісін таңдау мүмкін емес.

Жеткізушіні таңдау компанияның қызметінде шешуші рөл атқарады. Кәсіпорынның табысты болуы үшін көптеген факторлар маңызды, олардың бірі шикізатпен, материалдармен үздіксіз қамтамасыз ету болып табылады. Мұны өз қызметін тиімді және тиімді жүзеге асыратын жеткізушілер қамтамасыз ете алады.

Әлеуетті жеткізушілерді табу үшін келесі әдістерді қолдануға болады: конкурс жариялау, интернетте жарнамаларды орналастыру, каталогтарды, бұқаралық ақпарат

құралдарындағы жарнамаларды зерделеу, көрмелер мен жәрмеңкелерге бару, әлеуетті жеткізушілермен хат алмасу және жеке байланыстар, арнайы делдалдармен байланысу (Чернов, 2024:288).

Әлеуетті жеткізушілерден ұсыныстарды алу мен бағалаудың ең кең тараған және тиімді әдістері – конкурстық сауда-саттық және жеткізушілер мен тұтынушылар арасындағы жазбаша келісімдер.

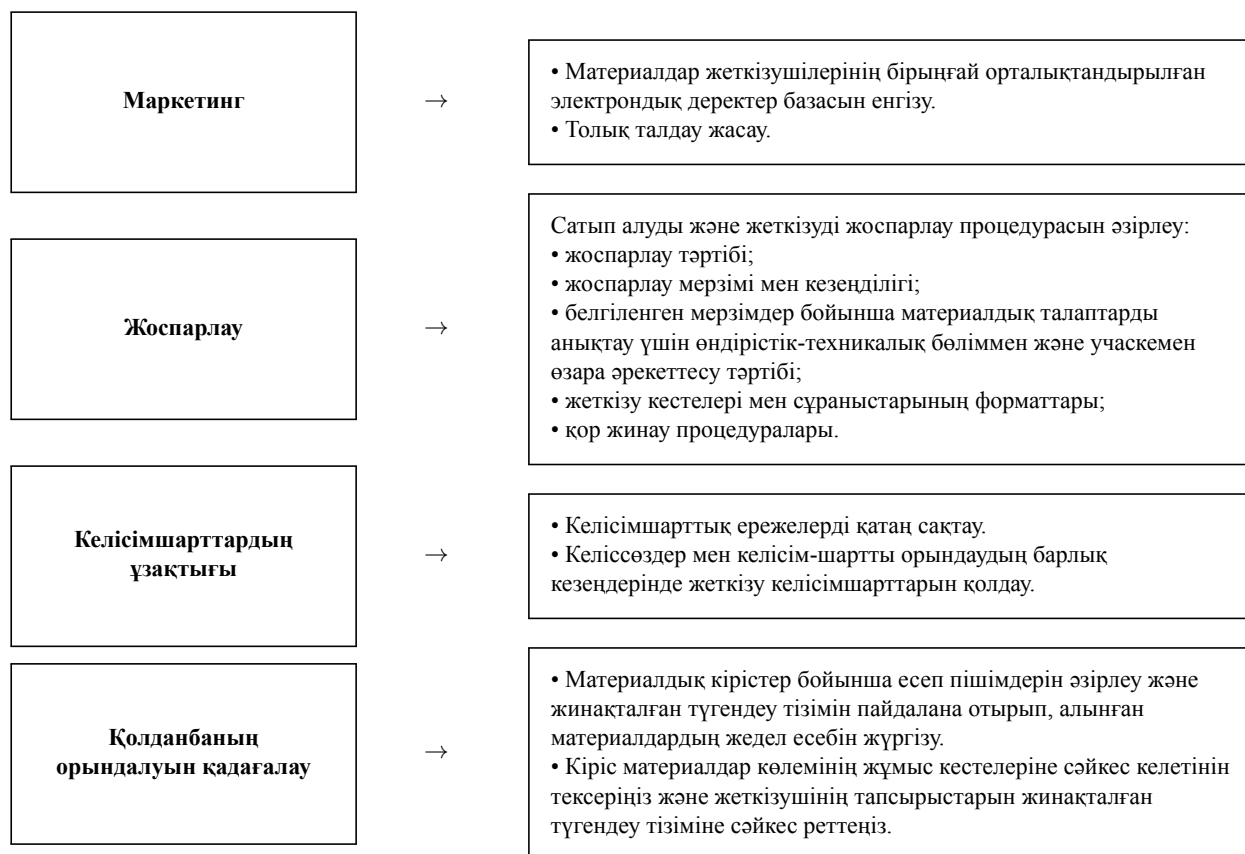


Схема. X компаниясында сатып алу және жеткізу процесін жақсарту шаралары

Талқылау бөлімі. Сауда саласындағы басқарушылық есеп бойынша нормативтік құжаттар мен ресейлік экономистердің ғылыми еңбектері қаралды. Осылайша, өнімді сатып алумен және сатумен айналысатын компанияларда басқару есебін зерттегенде, бірінші кезекте категориялық аппаратты анықтауға ғылыми негізделген көзқарас қажет (Быкова&Корзоватых, 2024:88).

Экономикалық әдебиеттерде басқару есебінің бірнеше анықтамалары бар. Осылайша, АҚШ-тағы Ұлттық бухгалтерлер қауымдастығы келесі анықтаманы ұсынды: басқару есебі – бұл басқарушы персонал операцияларды және ресурстардың тиімділігін жоспарлау, бағалау және бақылау үшін пайдаланатын қаржылық ақпаратты талдау, дайындау және жеткізу процесі» (Чернов, 2024:288). Авторлардың бір тобы (О. Е. Николаева, Т. В. Шишкова) басқарушылық есепті бухгалтерлік есептің бір бөлігі ретінде қарастырады, ол тек есеп ақпаратын жинауды, тіркеуді және жүйелеуді қамтиды (Николаева, 2023:400). Олардың пікірінше, басқару есебінің объектілері шығындар мен нәтижелер болып табылады, ал бухгалтерлік ақпарат тек жедел шешімдер қабылдау үшін пайдаланылады және кәсіпорынның құрылымдық бөлімшелерін басқаруға арналған. Басқару есебінің мақсаттарына келетін болсақ, мақала авторының пікірінше, оларды шетел ғалымдары Ги Моте де Нарбонна мен Л.Шардонне жеткілікті түрде негізді түрде ұсынған (Хот, 2024:163).

Мақала авторы басқарушылық есепті өндірістік қызметті және ресурстарды пайдалану тиімділігін жоспарлау, бағалау және бақылау үшін басқару персоналы пайдаланатын қаржылық ақпаратты талдау, дайындау және беру процесі ретінде қарастырады. Өнімді сатып алу және сатумен айналысатын кәсіпорындардағы басқарушылық есеп менеджерлерге жедел басқару шешімдерін қабылдауда ақпараттық көмек көрсетуге, сонымен қатар осы қызметтің тиімділігін жоспарлауға, болжауға және бақылауға бағытталған. Басқару есебінің функцияларына келетін болсақ, ең алдымен мыналарды атап өткен жөн:

1. кәсіпорын қызметінің тиімділігін бағалау және тікелей және жанама шығындарды, күрделі шығындарды ескере отырып, келешек дамуын жоспарлау;

2. Аналитикалық есепке негізделген жедел басқару. Бұл жағдайда аналитикалық есеп кез келген басқару шешімін қабылдау кезінде туындауы мүмкін ықтимал шығындар мен күтілетін пайданы талдауды қамтиды және тәуекел дәрежесін бағалауға мүмкіндік береді;

3. жауапкершілік орталықтарын бөле отырып, қаражаттың жұмсалыуына және қызмет нәтижелерін бағалауға жауапты тұлғаларды бақылау.

Шетелдік ғалымдардың (Ги Моте де Нарбонна және Л. Шардонне) еңбектерін зерттеу саудадағы басқарушылық есептің келесі негізгі міндеттерін анықтауға мүмкіндік берді:

1. өндіріс шығындарының ұтымды есебі;

2. пайда орталықтарына бөлінген кәсіпорынның қызметін, рентабельділігін, өндірістік шығындарды және капитал салымдарын талдау;

3. өндірісті ұйымдастыру деңгейіне қарай қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді болжамдарды әзірлеу;

4. жоспарлы калькуляциялаудың оңтайлы негізі мен әдістемесін таңдау;

5. ішкі және сыртқы ақпаратты есепке алу және талдау;

6. қажетті басқару саясатын әзірлеу үшін болжамдарды нақты нәтижелерге жақындату;

7. материалдық ресурстар мен дайын өнімнің қозғалысын есепке алу;

8. мәселені жан-жақты қамту мақсатында клиенттер, өткізу аймақтары және басқа маркетингтік сипаттамалар бойынша нәтижелерді есептеумен қоса әрбір дайын өнім бойынша нәтижелерді анықтау.

Мақаламен жұмыс істеу барысында авторлар жалпы ғылыми әдістерді: салыстыру, кестелік әдіс, талдау, синтез, логикалық әдісті пайдаланды.

Қорытынды. Өнімдерді сатып алу және сатумен айналысатын кәсіпорындарда басқару есебін жүргізген зерттеу келесі негізгі тұжырымдарды тұжырымдауға мүмкіндік берді:

1. Сатып алу және жабдықтау процесінде қабылданған басқару шешімдерінің тиімділігіне сатып алу қызметін тиімді ұйымдастыруға және кәсіпорын пайдасының өсуіне әсер ететін өзара байланысты факторлар жүйесі әсер етеді. Барлық осы факторлардың ішінде сатып алу және жабдықтау процесінде басқару шешімдерін қабылдаудың тиімділігіне ең көп әсер ететін негізгілері анықталды: шикізатпен, материалдармен үздіксіз қамтамасыз ету.

2. Кәсіпорынның сатып алу қызметінің мәні жабдықтау процесінің өзінен және сатып алудың оңтайлы әдісін таңдаудан тұратыны анықталды, сондай-ақ белгілі бір кәсіпорын үшін ресурстар мен шикізатты жеткізушілерді іздеу мен таңдаудан және мұның барлығы осы кәсіпорынның сатып алу қызметін ақпараттық қамтамасыз ету контекстінде қарастырылуы керек.

3. Жеткізуді басқарудың ұйымдық құрылымын анықтаудың негізі бөлімшелер кешенінің барлық басқару функцияларын қамтамасыз ететін принциптер болуы тиіс. Бұл, ең алдымен, басқарудағы буындардың аздығы, икемділігі, тиімді коммуникациялық жүйе, командалық бірлік принципі және функциялардың нақты шекарасы.

Әдебиеттер

- Быкова&Корзоватых, 2024 - Быкова А.В., Корзоватых Ж.М. Экономикалық ақпарат қорғау пәні ретінде // Қазіргі экономика және менеджмент мәселелері: тың көзқарас және жаңа шешімдер. Халықаралық ғылыми-тәжірибелік конференция нәтижелері бойынша ғылыми мақалалар жинағы. - 2024. - 86-88 б. [Орыс]
- Ватерс, 2022 - Ватерс Д. Логистика. Жеткізу тізбегін басқару // Ағылшын тілінен аударылған. - М.: ЮНИТИДАНА, 2022. - 503

б. [Орыс]

Гаджинский, 2017 - Гаджинский А.М. Логистика: Оқулық. - 16-шы басылым, өңделген және кеңейтілген. - Мәскеу: «Дашков и К.» баспа және сауда корпорациясы, 2017 – 503 б. [Орыс]

Lysons&Gillingham, 2023. - Lysons K., Gillingham M. Purchasing and Supply Chain Management // Ағылшын тіліндегі 6-шы басылымнан аударылған. - Мәскеу: INFRA-M. 2023. - 204 б. [Орыс]

Николаева, 2023 - Николаева О.Е. Классикалық басқару есебі // Красанд М., 2023. - 400 б. [Орыс]

Проданова, и др., 2023 - Проданова Н.А., Зацаринная Е.И., Ушакова Н.А., Малых Н.И. Бір өнім берушіден (мердігерден, орындаушыдан) сатып алу аудиті // Экономика және кәсіпкерлік. - 2023. - No 9-1 (86). - 551-554 б. [Орыс]

Проданова&Зацаринная, 2022 - Проданова Н.А., Зацаринная Е.И. Тапсырыс беруші тарапынан ішкі бақылау: неге назар аудару керек // Құрылыс ұйымдарындағы бухгалтерлік есеп. - 2022. - No 4. – 73 б. [Орыс]

Сергеев, Григорьев, Уваров, 2023 - Сергеев В.И., Григорьев М.Н., Уваров С.А. Логистика: ақпараттық жүйелер және технологиялар: Оқулық және практикалық оқу құралы. - М.: Альфа-Пресс, 2023. – 608 б. [Орыс]

Степанов, 2023 - В.И. Степанов. Материалдық-техникалық камтамасыз ету: оқу құралы. нұсқаулық//. - «Академия» баспа орталығы, 2023. – 325 б. [Орыс]

Хот, 2024 - Хот Ф.Т. Басқарушылық есептің басқару ғылымы ретінде дамуы мен қалыптасу тарихы // АМУ хабаршысы. - 2024. - No 1 (138). - 155-163 б. [Орыс]

Чернов, 2024 - Чернов С.С.Қазіргі ғылымның өзекті мәселелері: ғылыми еңбектер жинағы. - 24 шығарылым // С.С.Черновтың жалпы редакциясымен. - Новосибирск: ШТУ баспасы, 2024. - 288 б. [Орыс]

References

Bykova, A. V., & Korzovatykh, Zh. M. (2024). Ekonomikalyk akparat korgau pani retinde [Economic information protection as an academic discipline]. In Kazirgi ekonomika zhane menedzhment maseleleri: tyn kozkaras zhane zhana sheshimder. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, 86–88. [In Russ]

Chernov, S. S. (Ed.). (2024). Kazirgi gylymnyn ozekti maseleleri: gylymi enbekter zhinagy [Current issues of modern science: collection of scientific papers] (Issue 24). Novosibirsk: SHTU Publishing House. [In Russ]

Gadzinsky, A. M. (2017). Logistika [Logistics] (16th ed., revised and expanded). Moscow: Dashkov i K°. [In Russ]

Khot, F. T. (2024). Baskaruushylyk esep tin baskaru gylymy retinde damuy men kalyptasu tarikhy [Development and formation of management accounting as a management science]. Vestnik AMU, 1(138), 155–163. [In Russ]

Lysons, K., & Gillingham, M. (2023). Purchasing and supply chain management (6th ed.). Moscow: INFRA-M.[In Russ]

Nikolaeva, O. E. (2023). Klassicheskii upravlencheskii uchets [Classical management accounting]. Moscow: Krasand.[In Russ]

Prodanova, N. A., Zatsarinnyaya, E. I., Ushakova, N. A., & Malykh, N. I. (2023). Bir onim berushiden (merdigerden, oryndausshydan) satyp alu auditi [Audit of procurement from a single supplier (contractor or service provider)]. Ekonomika i predprinimatel'stvo, 9-1(86), 551–554. [In Russ]

Prodanova, N. A., & Zatsarinnyaya, E. I. (2022). Tapsyrys berushi tarapyndan ishki bakylau: nege nazar audaru kerek [Internal control by the customer: key aspects to consider]. Bukhgalterskii uchets v stroitel'nykh organizatsiyakh, 4, 73. [In Russ]

Sergeev, V. I., Grigoriev, M. N., & Uvarov, S. A. (2023). Logistika: akparattyk zhuieler zhane tekhnologiyalar [Logistics: information systems and technologies]. Moscow: Alfa-Press. [In Russ]

Stepanov, V. I. (2023). Materialdyk-tekhnikalyk kamtamas etu [Material and technical supply]. Moscow: Akademiya. [In Russ]

Waters, D. (2022). Logistika. Zhetkizu tizbegin baskaru [Logistics and supply chain management]. Moscow: UNITIDANA.[In Russ]

МРНТИ 06.71.03

DOI: <https://doi.org/10.62687/ESM.1.2.2026.56>

МАЛОЕ И СРЕДНЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДА КОСТАНАЙ

¹Б.С. Сарина*^{ID}, ²А.Е. Исмагулов^{ID}, ³Н.А. Эркинбаева^{ID}

¹Международный университет Астана, Астана, Казахстан

²Акимат города Костанай, Костанайская область, Казахстан

³Общественное объединение «Одно село один продукт +1», г. Бишкек, Кыргызстан

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

Б.С. Сарина – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор Высшей школы экономики, Международный университет Астана, Астана, Казахстан, e-mail: bakytgul_sarina@aiu.edu.kz, <https://orcid.org/0009-0003-0487-4469>

А.Е. Исмагулов – магистрант EMBA Высшей школы экономики, Международный университет Астана, заместитель акима г. Костанай, Костанайская область, Казахстан, e-mail: aismagulov@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-9806-6880>

Н.А. Эркинбаева – председатель правления, общественное объединение «Одно село один продукт +1», г. Бишкек, Кыргызстан, e-mail: nargizaerkin@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-3871-5383>

Аннотация. В статье исследуется роль малого и среднего предпринимательства как ключевого фактора социально-экономического развития города Костанай, рассматриваемого в качестве «вторичного города» приграничного региона. Целью работы является оценка вклада бизнеса в городскую экономику, анализ текущих вызовов и определение перспектив развития с учетом зарубежного опыта и национальных стратегических приоритетов. Авторы применяют комплексный подход, включая анализ сильных и слабых сторон, а также сопоставление с лучшими мировыми практиками. Результаты исследования подтверждают значимость частного сектора для формирования налоговых доходов бюджета и обеспечения занятости населения. Выявлены основные препятствия, такие как износ инфраструктуры, нехватка квалифицированных кадров и низкая инновационная активность. Обоснована необходимость трансформации модели развития: перехода от преобладания торговли к индустриально-кооперационной модели, предполагающей интеграцию малого бизнеса в крупные производственные кластеры и проекты локализации.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство, вторичные города, региональная экономика, развитие территорий.

SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE AS A FACTOR OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE CITY OF KOSTANAY

¹B.S. Sarina*, ²A.E. Ismagulov, ³N.A. Erkinbayeva

¹Astana International University, Astana, Kazakhstan

²Deputy akim of Kostanay, Kostanay, Kostanay region, Kazakhstan

³Public Association “One Village One Product +1”, Bishkek, Kyrgyz Republic

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

B.S. Sarina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Higher School of Economics, Astana International University, Astana, Kazakhstan, e-mail: bakytgul_sarina@aiu.edu.kz, <https://orcid.org/0009-0003-0487-4469>

A.E. Ismagulov – EMBA student at Higher School of Economics, Astana International University, Deputy akim of Kostanay, Kostanay, Kostanay region, Kazakhstan, e-mail: aismagulov@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-9806-6880>

N.A. Erkinbayeva – Chairperson of the Board, Public Association “One Village One Product +1”, Bishkek, Kyrgyz Republic, e-mail: nargizaerkin@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-3871-5383>

Abstract. The article explores the role of small and medium-sized entrepreneurship as a key factor in the socio-economic development of Kostanay, examined as a “secondary city” of a border region. The aim of the work is to evaluate the contribution of business to the urban economy, analyze current challenges, and determine development prospects, taking into account foreign experience and national strategic priorities. The authors apply an integrated approach, including an analysis of strengths and weaknesses, as well as benchmarking against global best practices. The research results confirm the significance of the private sector for generating tax revenues and providing public employment. Key obstacles were identified, such as infrastructure wear and tear, a shortage of skilled personnel, and low innovation activity. The study justifies the need for a transformation of the development model: transitioning from a trade-dominant focus to an industrial-cooperative model that involves integrating small businesses into large manufacturing clusters and localization projects.

Keywords: small and medium business, secondary cities, regional economy, territory development.

ҚОСТАНАЙ ҚАЛАСЫНЫҢ ӘЛЕУМЕТТІК-ЭКОНОМИКАЛЫҚ ДАМУ ФАКТОРЫ РЕТІНДЕГІ ШАҒЫН ЖӘНЕ ОРТА КӘСІПКЕРЛІК

¹Б.С. Сарина*, ²А.Е. Исмагулов, ³Н.А. Эркинбаева

¹Астана халықаралық университеті, Астана, Қазақстан

²Қостанай қаласы әкімінің орынбасары, Қостанай облысы, Қазақстан

³«Бір ауыл – бір өнім +1» қоғамдық бірлестігі, Бішкек, Қырғызстан

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

Б.С. Сарина – экономика ғылымдарының кандидаты, Астана халықаралық университеті Экономика жоғары мектебінің қауымдастырылған профессоры, Астана, Қазақстан, e-mail: bakytgul_sarina@aiu.edu.kz, <https://orcid.org/0009-0003-0487-4469>

А.Е. Исмагулов – Астана халықаралық университеті Экономика жоғары мектебінің EMBA магистранты, Қостанай қаласы әкімінің орынбасары, Қостанай облысы, Қазақстан, e-mail: aismagulov@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-9806-6880>

Н.А. Эркинбаева – басқарма төрайымы, «Бір ауыл – бір өнім +1» қоғамдық бірлестігі, Бішкек, Қырғыз Республикасы, e-mail: nargizaerkin@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-3871-5383>

Аңдатпа. Мақалада шекара маңындағы аймақтың «қосалқы қаласы» ретінде қарастырылатын Қостанай қаласының әлеуметтік-экономикалық дамуының негізгі факторы ретіндегі шағын және орта кәсіпкерліктің рөлі зерттеледі. Жұмыстың мақсаты — бизнестің қала экономикасына қосатын үлесін бағалау, ағымдағы сын-қатерлерді талдау және шетелдік тәжірибе мен ұлттық стратегиялық басымдықтарды ескере отырып, даму перспективаларын анықтау. Авторлар күшті және әлсіз жақтарды талдауды, сондай-ақ әлемдік озық тәжірибелермен салыстыруды қамтитын кешенді тәсілді қолданады. Зерттеу нәтижелері бюджеттің салықтық түсімдерін қалыптастыру және халықты жұмыспен қамту үшін жеке сектордың маңыздылығын растайды. Инфрақұрылымның тозуы, білікті кадрлардың тапшылығы және инновациялық белсенділіктің төмендігі сияқты негізгі кедергілер анықталды. Даму моделін трансформациялау қажеттілігі негізделді: сауданың басымдығынан шағын бизнесті ірі өндірістік кластерлер мен локализациялау жобаларына интеграциялауды көздейтін индустриялық-кооперациялық модельге көшу ұсынылады.

Түйін сөздер: шағын және орта кәсіпкерлік, қосалқы қалалар, өңірлік экономика, аймақтық даму.

Введение. В последние годы ученые и практики начали активно изучать проблемы государственного регулирования экономики, роль городов как ключевых центров социально-экономического развития национальных экономик.

Концепция территориальной политики в последние десятилетия переходит от мегаполисов к «вторичным городам», находящихся в приграничных регионах, так как такие города одновременно выступают в качестве региональных сервисных центров и трансграничных узлов.

Поддержка развития таких городов становится все более приоритетной задачей для правительств многих стран ЕС и ОЭСР, так как они играют важную роль, например, с точки зрения их вклада в ВВП, но при этом часто сталкиваются со значительными проблемами в области развития, связанными с их удаленностью от центра страны и близостью к национальным границам (OECD, 2024).

Современные исследования и стратегические документы показывают, что «вторичные города» формируют основную экономическую активность, так как именно они становятся центрами генерации и внедрения инноваций и именно там консолидируется человеческий капитал, развивается малое и среднее предпринимательство (МСП). МСП, в свою очередь, вносит существенный вклад в развитие как регионов, так и национальной экономики в целом, так как формирует значительную долю общей добавленной стоимости и при этом выполняет важную социальную функцию: способствует повышению занятости, расширению экономических возможностей населения, обеспечивает доступность товаров и услуг, развитие городской среды, повышение качества жизни городского населения.

Международный опыт показывает, что устойчивое развитие вторичных городов напрямую связано с уровнем развития предпринимательской экосистемы, в которой МСП является связующим элементом, который непосредственно влияет на уровень экономического роста, социальной стабильности и на территориальную конкурентоспособность.

В странах Европейского союза и ОЭСР развитие МСП рассматривается как инструмент территориальной политики, так как МСП особенно зависят от стратегических ресурсов, таких как доступ к знаниям, технологиям, финансам или навыкам, а также инноваций и роста - следовательно, МСП необходимо включать в территориальные стратегии формирования векторов роста (OECD, 2023).

Таким образом, развитие предпринимательства и повышение качества жизни граждан рассматриваются как взаимосвязанные приоритеты, реализация которых во многом зависит от социально-экономического потенциала регионов и городов.

Вопрос развития МСП занимает центральное место в системе стратегического планирования Казахстана. Казахстан находится в русле устойчивой тенденции на урбанизацию. Если города-миллионники являются опорой глобальной конкурентоспособности страны, то областные центры должны стать точками роста регионов (Послание Главы государства народу Казахстана от 01.09.2021г.).

Одним из городов «второго уровня», расположенных в приграничной зоне, является областной центр Костанайской области – г. Костанай. Он расположен в приграничной зоне с Россией и представляет собой аграрно-индустриальный и логистический узел.

По уровню развития предпринимательства Костанай находится в числе лидеров среди аналогичных городов страны. Несмотря на положительную динамику развития МСП и имеющиеся результаты, город имеет огромный потенциал для дальнейшего развития, что обуславливает необходимость более глубокого анализа проблем и перспектив развития МСП как фактора социально-экономического развития города. Данная необходимость подкрепляется еще и тем, что в имеющихся отечественных исследованиях, как правило, преобладает региональный или отраслевой подход, тогда как городской уровень анализа и его связь с национальной стратегией развития освещены фрагментарно.

В связи с этим, целью настоящего исследования является оценка роли предпринимательства в социально-экономическом развитии «вторичных городов», анализ текущей ситуации, определение проблем и перспектив развития МСП г. Костанай на основе

анализа зарубежного опыта.

Материалы и методы. Методологической основой исследования послужил комплексный подход к анализу роли малого и среднего предпринимательства в социально-экономическом развитии города, основанный на количественные и качественные методы. В качестве информационной базы использованы официальные статистические данные Комитета по статистике Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан (<https://stat.gov.kz/>), материалы акиматов Костанайской области и г. Костанай, Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года, Стратегия развития города Костанай до 2050 года и другие стратегические документы области. Дополнительно были использованы аналитические отчеты международных организаций, результаты современных научных исследований. Посвященных вопросам развития МСП и городской экономики.

В ходе исследования применялись методы абстрактно-логистического и структурного анализа, позволившие выявить взаимосвязь между отраслевой структурой МСП, показателями качества жизни населения и устойчивостью городской экономики. Описательный и сравнительный анализ использовались для оценки динамики развития предпринимательства города. Использован метод бенчмаркинга, предполагающий сопоставление управленческих практик зарубежных городов «второго уровня», приграничных городов, с целью выявления лучших практик и направлений их адаптации.

Для систематизации внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие малого и среднего предпринимательства. Проведен SWOT-анализ, отражающий сильные и слабые стороны, возможности и угрозы предпринимательской среды города. Для выявления институциональных и организационных ограничений развития МСП применялись качественные методы исследования, включая контент-анализ официальных источников и экспертные оценки, представленные в открытых аналитических материалах. Статистическая обработка данных и визуализация результатов проводились с использованием пакетов Microsoft Excel.

В рамках подготовки статьи применялись инструменты искусственного интеллекта: ChatGPT для поиска и идентификации релевантных источников литературы, Google NotebookLM для обработки, перевода с английского языка на русский язык большого массива литературы и аналитических документов.

Все аналитические выводы и интерпретации сформированы авторами. Использование совокупности указанных методов обеспечило комплексность исследования и позволило обосновать выводы, представленные в результатах исследования.

Результаты и обсуждения. В современной экономической теории малое и среднее предпринимательство (МСП) рассматривается как один из ключевых факторов социально-экономического развития городов. МСП выступает источником создания рабочих мест, формирования доходов населения, стимулирования инновационной активности и повышения устойчивости локальных экономических систем.

Научное сообщество проявляет живой интерес к изучению малого и среднего предпринимательства и процессов его развития в региональном пространстве. Большинство исследователей данной проблематики справедливо утверждают, что развитие сектора МСП тесно взаимосвязано и взаимообусловлено региональными условиями и особенностями (Глезман, 2022).

Малый и средний бизнес, участвуя в диверсификации отраслей региональной экономики, осуществляют социальные функции посредством трудоустройства, способствуя раскрытию и реализации творческого интеллектуального потенциала, формированию среднего класса, снижению уровня безработицы в территориальных образованиях» (Калганова и др., 2017). Таким образом, малый и средний бизнес – опора стабильности общества и государства. Именно субъектами МСП (малого и среднего предпринимательства) создаются 50% всех рабочих мест, а благодаря конкурентной борьбе между компаниями повышается качество выпускаемой продукции и услуг (Гурина и др., 2024).

По мнению Виленского (2021) роль малого и среднего бизнеса как института (с одной

стороны, как совокупности норм и правил и, с другой – как совокупности стейкхолдеров) и его влияние на региональное развитие следует рассматривать комплексно, в том числе в нескольких аспектах:

1. обеспечение занятости и самозанятости на территории региона: МСП создает рабочие места и одновременно обеспечивает дополнительную потребность в рабочей силе;
2. способность в удовлетворении локального спроса и потребностей в специализированных видах товаров и услуг.: МСП занимает часть локальных рынков, малоинтересных крупному бизнесу, та как ему проще учитывать мелкие детали платежеспособного спроса;
3. пополнении регионального бюджета за счет налоговых поступлений и платежей;
4. обеспечении занятости незащищенных слоев населения (выпускники школ и других образовательных учреждений, пенсионеры, женщины после «декретного отпуска», женщины без опыта работы, мигранты).
5. развитие инноваций, особенно на «посевной стадии», часто реализуемой в кооперации с крупными предприятиями, а также с региональными институтами развития (Виленский, 2021).

Организации МСП оказывают многоаспектное положительное влияние на социально-экономическое развитие регионального пространства (Глезман, 2022).

Таким образом, в теоретическом плане МСП рассматривается не только как экономический субъект, но и как системообразующий элемент городского развития, обеспечивающий взаимосвязь между экономическим ростом, социальной стабильностью и качеством городской среды.

В казахстанской научной литературе также отмечается, что МСП играет значимую роль в формировании занятости, росте доходов населения и диверсификации экономики регионов Республики Казахстан. Так, группа отечественных ученых (Байбашева и др., 2023) отмечают, что сектор МСП является одним из ключевых элементов экономической стабильности, особенно в условиях внешних экономических вызовов, и оказывает непосредственное влияние на социально-экономическое положение населения. Малое и среднее предпринимательство относится к значимым сферам экономики Казахстана. Особая роль в развитии МСП отводится человеческому капиталу, поэтому необходимо создать благоприятные условия для повышения качества трудового потенциала (Джусупова и др., 2022). В исследованиях, посвященных региональному аспекту, акцент делается на неравномерности развития МСП между регионами и городами Казахстана. Авторы отмечают, что областные центры обладают значительным потенциалом для развития предпринимательства, однако сталкиваются с рядом структурных ограничений, включая инфраструктурные проблемы, ограниченный доступ к финансированию и кадровый дефицит (Ashimova, 2025).

Особое внимание уделяется анализу проблем и барьеров развития МСП. В работах казахстанских ученых выявлены пробелы в формировании институциональной среды и законодательной базы, регулирующей развитие МСП в Казахстане (Джусупова и др., 2022). Большинство авторов отмечает, что качественное развитие МСП в регионах сдерживается рядом системных проблем, такими как административные барьеры, недостаточная поддержка инновационной деятельности и ограниченность предпринимательской инфраструктуры. Нужно обучать население основам предпринимательства, знакомить общество с действующими программами государственной поддержки МСП, повысить доверие граждан к государственным институтам, не допускать случаи злоупотребления полномочиями работников государственного аппарата в сфере МСП (Джусупова и др., 2022).

В целом исследования подтверждают стратегическую роль МСП в региональном развитии, однако указывают на необходимость более детального анализа его влияния на социально-экономическое развитие конкретных городов. Несмотря на наличие исследований по развитию МСП в Казахстане, роль малого и среднего предпринимательства в социально-экономическом развитии отдельных городов, в частности города Костанай, остается недостаточно изученной. Это определяет актуальность исследования роли малого и

среднего предпринимательства в развитии города Костанай как областного центра и значимого элемента региональной экономики.

Правительством Казахстана реализуется комплекс мер, направленных на поддержку и стимулирование развития МСП, как фактору диверсификации экономики регионов. МСП влияет на создание и поддержание конкурентной среды, обеспечивает население необходимыми товарами и услугами при этом выполняет социальные функции, решая проблему занятости и обеспечивая поступления в местный бюджет.

Структурное обновление и стабильный рост экономики - фундаментальные задачи, от которых зависит улучшение благосостояния казахстанцев и выполнение целей Национального плана развития Республики Казахстан до 2029 года.

В этой связи в рамках Национального плана развития Республики Казахстан до 2029 года определены пять сквозных принципов, лежащих в основе экономических преобразований. Данные принципы задают ценностные ориентиры среднесрочного видения и находят отражение в приоритетах развития и ожидаемых результатах:

- Либерализация и стимулирование конкуренции для повышения глобальной конкурентоспособности и улучшения качества товаров и услуг.

- Защита и развитие предпринимательства, понятная, предсказуемая и привлекательная для инвесторов экономическая политика, которая позволит обеспечить экономику достаточными инвестициями для роста.

- Раскрытие потенциала казахстанцев с фокусом на обеспечении качественного образования и поддержке предпринимательской и творческой инициативы.

- Фокус на повышении производительности и сложности экономики через расширение инновационной активности, модернизацию и цифровизацию отраслей и предприятий.

- Недопущение критических разрывов в развитии регионов и создание условий для реализации регионами своего потенциала и большей экономической самостоятельности (Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года).

В условиях реализации новой экономической парадигмы, обозначенной Главой государства, Костанай трансформируется из регионального центра в самостоятельный экономический полюс. Согласно Национальному плану развития РК до 2029 года, ключевыми приоритетами становятся экономическая самостоятельность регионов и повышение «сложности» экономики. В этом процессе малое и среднее предпринимательство (МСП) Костаная выступает не просто сектором услуг, а стратегическим фундаментом устойчивого роста.

Костанай в настоящей статье объективно рассматривается как «вторичный город», находящийся в приграничном регионе, так как является административным центром Костанайской области, крупного индустриально-аграрного региона Казахстана, расположенного на севере Казахстана, граничащего с регионами Российской Федерации.

Город является научным и культурным центром, здесь находится основное количество высших учебных заведений, культурных учреждений, объектов здравоохранения. За последние годы за городом закреплён статус – центра логистики и приграничной торговли, 50% всего экспорта и импорта в области проходит через г. Костанай.

Костанай уже сейчас выполняет роль центра в сфере машиностроения и пищевой промышленности, который притягивает людей со всего региона и со всей страны. Наличие квалифицированных специалистов позволит активизировать научные исследования и разработки, усилить связь производства, обучения и науки.

Областной центр может стать центром экономической активности, концентрации капитала, ресурсов, передовых технологий и услуг области. Этому будет способствовать процесс естественной урбанизации и миграционные потоки.

Дальнейшее развитие города Костаная возможно, как диверсифицированного индустриально-аграрного, транспортного хаба, расположенного на приграничных транзитных путях с Российской Федерацией.

В городе проводится работа по реализации мер, направленных на улучшение

благополучия населения, создание благоприятной среды для развития бизнеса. На протяжении последних ряда лет отмечается положительная динамика всех социально-экономических показателей развития города.

Для оценки уровня развития МСП основным анализируемым показателем является количество субъектов МСП. Так, на начало 2025 г. население города составило 272 746 человек, 2024 года - 268 164 человек, что составляет порядка 33% от численности населения области (на 01.01.2023 г. – 264 474 чел.). Эти данные свидетельствуют о динамичном увеличении численности населения областного центра. В таблице 1 представлена статистика занятых в МСП, которая демонстрирует стабильную занятость и умеренный рост (прирост в 2024 г. по сравнению с 2023–0,45%). Основным источником занятости в секторе МСП являются ИП, на долю которых приходится 50,6% занятых.

Доля занятых в МСП в общей численности населения города на 01.01.2025г. составила 29,6%, то есть практически каждый третий житель работает в секторе МСП. Причем данный показатель достаточно стабилен, так на аналогичный период 2024г. - 29,2%, 2023 г на уровне 30,6%, что также свидетельствует о системообразующей роли МСБ в формировании занятости и поддержания социально-экономической устойчивости областного центра.

Таблица 1. Численность занятых в МСП г. Костанай. *Источник: БНС АСПР РК, <https://stat.gov.kz/>*

Год	Всего, чел.	В том числе:			
		Юр. лица малого предпринимательства (МП), чел.	Юр. лица среднего предпринимательства (СП), чел.	Индивидуальные предприниматели (ИП), чел.	Крестьянские или фермерские хозяйства (КФХ), чел.
01.01.2023	80 961	35 510	8 265	36 906	280
01.01.2024	78 507	30 600	9 587	37 934	386
01.01.2025	80 735	29 546	9 794	40 833	562

По официальным данным город демонстрирует устойчивый рост в сфере малого и среднего бизнеса, с каждым годом увеличивается количество новых предприятий, что свидетельствует о том, что город уверенно развивается, создавая все необходимые условия для повышения предпринимательской активности. По городу на начало 2026 года зафиксировано 36 912 субъектов малого и среднего предпринимательства, для сравнения в 2025 г. - 35 498, 2023 год – 31 114, 2022 год - 29 995 единиц (рис. 1).

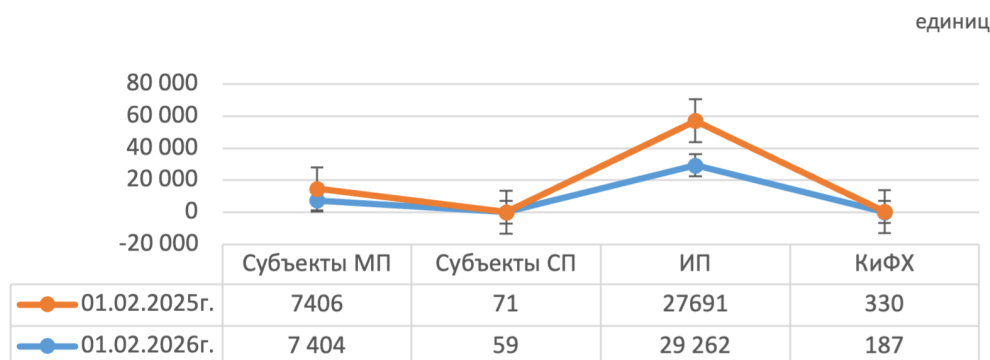


Рисунок 1. Количество зарегистрированных субъектов МСП по г. Костанай
Источник: БНС АСПР РК, <https://stat.gov.kz/>

Структурный анализ предпринимательства в городе свидетельствует о том, что МСП формирует основу экономической системы города: доля малого предпринимательства в

структуре – 98%, среднего – 1,4% и крупного – 0,6%. Стабильность средних предприятий доказывает полная активность (100% действующих). Положительным фактором также является тот факт, что 85,2% действующих малых предприятий действующие, значит данный сектор достаточно устойчиво функционирует (рис. 2).

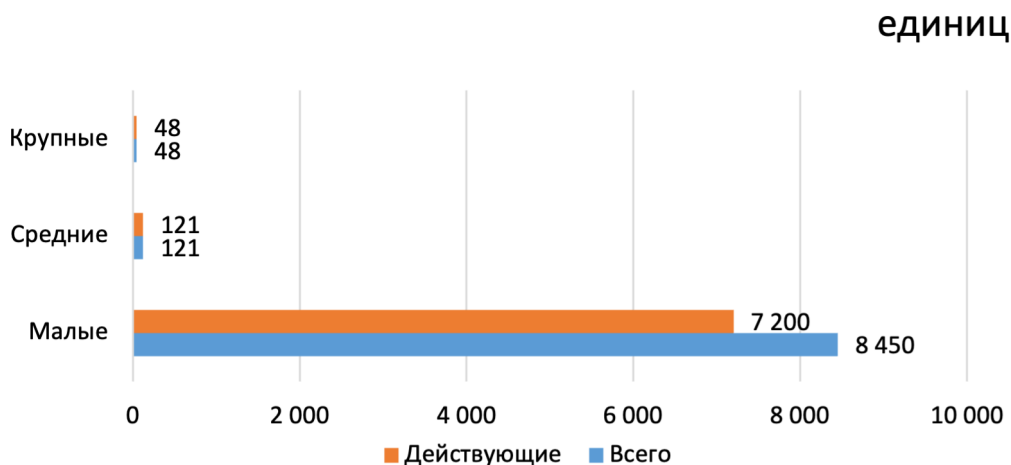


Рисунок 2. Количество субъектов предпринимательства в г. Костанай по состоянию на 01.02.2026г.

Источник: БНС АСПР РК, <https://stat.gov.kz/>

В структуре ИП доминирует сфера торговли - 33,1%, транспорт и складирование - 16,4%, предоставление прочих видов услуг – 14,9% и сельское, лесное и рыбное хозяйство – 10,2%. Незначительная доля операции с недвижимым имуществом – 5,2%, строительство – 4,8% и обрабатывающая промышленность – 3,9% и т.д. (рис.3).



Рисунок 3. Зарегистрированные субъекты индивидуального предпринимательства по видам экономической деятельности по состоянию на 01.02.2026г.

Источник: БНС АСПР РК, <https://stat.gov.kz/>

Отраслевая структура малого предпринимательства Костаная носит преимущественно торгово-сервисный характер, что указывает на ориентацию экономики на внутренний

потребительский спрос. А среднее предпринимательство и преимущественно крупный бизнес присутствует в основном в промышленном производстве, строительстве и транспорте, формируя производственную и инфраструктурную основу города. Для дальнейшего социально-экономического развития города и региона в целом, необходимы меры, направленные на диверсификацию МСП, стимулирование производственного сектора и повышения инновационной активности малого бизнеса.

Анализ статистических данных показывает, что наибольший объем выпуска продукции субъектами МСП в торговле (более 60%) и промышленности (более 20%).

Доля налоговых поступлений от малого и среднего бизнеса в общем объеме доходов городского бюджета составляет более 57%, что подтверждает значимость сектора МСБ для финансовой устойчивости города.

Наибольший объем промышленного производства города приходится на обрабатывающую промышленность. По итогам 2024 года доля обрабатывающей промышленности в общем объеме составила 97,2% (1 трлн. 228 млрд. тенге). В городе нет градообразующих предприятий, но каждое из основных направлений деятельности представлено несколькими предприятиями, что очень важно для обеспечения его экономической безопасности.

В обрабатывающей отрасли:

- объем производства машин и оборудования составляет – 66,3% (814,3 млрд. тенге);
- производство продуктов питания – 21,1% (259,5 млрд. тенге);
- металлургическое производство – 7,5% (92,2 млрд. тенге);
- прочие отрасли – 5,1% (62,6 млрд. тенге) (рис. 4).



Рисунок 4. Структура обрабатывающей промышленности г. Костанай

Источник: БНС АСПР РК, <https://stat.gov.kz/>

Город Костанай занимает одно из лидирующих мест по производству промышленной продукции, предприятиями выпущено продукции за 2024 год на 1 656,5 млрд.тенге, ИФО 100,4% (2022 год- 1 260,8 млрд.тенге, ИФО 112,4%, 2023 год – 1 579,1 млрд.тенге, ИФО 117,2%). Удельный вес произведенной промышленной продукции города в общем объеме производства Костанайской области за 2024 год – 57,1%.

Одной из уникальных черт развития Костаная является глубокая интеграция малого бизнеса в крупные промышленные проекты. Это соответствует национальному принципу повышения «сложности экономики».

Производятся известные в стране бренды: кондитерские изделия «Баян Сулу», макаронные изделия «Корона», молочная продукция ТОО «ДЕП», молоко «Мое», соки

«Солнечный» и «ДА ДА», газированные напитки «Pepsi». В г. Костанай производится более половины производимых в стране транспортных средств.

В целях создания благоприятных условий для инвесторов, в областном центре функционирует Индустриальная зона площадью 400 га. Всего на реализацию проекта «Создание индустриальной зоны в г. Костанай с подведением необходимой инфраструктуры» с 2016 по 2024 годы в рамках Национального проекта по развитию предпринимательства было направлено 12,4 млрд. тенге.

Сейчас на территории Индустриальной зоны запущено 7 проектов, на сумму 97,4 млрд. тенге, с созданием 991 рабочего места. Значительная часть проектов - в сфере сельхозмашиностроения: 2 проекта ТОО «Машиностроительный завод МТЗ-Казахстан» - Производство тракторов марки «Беларус» и Производство кабин для тракторов марки «Беларус», 2 проекта ТОО «Костанайский тракторный завод» - Производство энергонасыщенных тракторов «Кировец» и «Производство кабин и пластиковых деталей», ТОО «ТЕННОПАРК KZ» - производство коммерческой техники и надстроек мощностью 600 ед. продукции в год, ТОО «KamLitKZ» - чугунолитейный завод мощностью 45 тыс. тонн литья в год, ТОО «НПФ пружина» - Строительство завода по производству пружин для подвижного железнодорожного состава, мощностью 45 тыс. шт. в год. В 2025 году открыли новый автомобильный завод Kia Qazaqstan, ориентированный как на локальные продажи для удовлетворения местного рынка, так и на экспорт в страны СНГ и дальнего зарубежья (официальный сайт Костанайской области).

Глава государства отмечал, что государство совместно с крупными предприятиями должно «замкнуть» производственный цикл в стране и для этого потребуются применить как регулирующие, так и стимулирующие механизмы.

Строительство крупных индустриальных объектов запустит процесс глубокой локализации, при котором МСП станет основным поставщиком компонентов и сервисных услуг, формируя устойчивый «пояс поставщиков» вокруг промышленных гигантов, по примеру Японии, Кореи.

Развитие МСП напрямую влияет на реализацию первого блока Национального плана — «Высокое качество жизни». В 2024 году в городе было создано 6 650 рабочих мест, значительная часть которых обеспечена именно частным сектором, в т.ч.:

- создание рабочих мест в рамках инфраструктурных проектов - 989 мест (в т.ч. 817 - постоянных),
- создание субсидируемых рабочих мест – 601 место,
- выдача грантов - 48 мест (постоянные),
- выдача микрокредитов – 5 мест (постоянные),
- создание 100 рабочих мест на 10 тыс. населения – 5007 мест (постоянные).

Малый и средний бизнес Костаная практически полностью формирует инфраструктуру повседневности. Так, субъекты МСП обеспечивают 97,1% оборота розничной торговли и 85,5% услуг общественного питания. Это позволяет реализовывать концепцию «города шаговой доступности», где социальные и коммерческие блага находятся в 15-минутной досягаемости от жителя.

В таблице 2 представлен SWOT-анализ развития малого и среднего предпринимательства (МСП) в городе Костанай.

Таблица 2. SWOT-анализ развития МСП в г. Костанай

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Фискальная значимость: доля налогов от МСБ в доходах городского бюджета составляет более 57%. • Количественный рост: на начало 2025 года число субъектов МСП достигло 32 758, по сравнению с 2022 годом увеличение на порядка 9,2%. • Лидерство в торговле: МСП доминирует в розничном товарообороте, который в 2024 году показал рост на 22,7%. • Промышленная база: в промышленном секторе города действует 7 146 малых предприятий. • Выгодное расположение: приграничный статус и роль транзитного хаба на пути в РФ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Износ инфраструктуры: критическое состояние инженерных сетей (водопровод — 78,3%, канализация — 70,6%, электросети — 73,7%). • Дефицит ресурсов: снижение объемов производства на ряде предприятий из-за нехватки оборотных средств и отсутствия заявок. • Низкая инновационность: фактический уровень инновационной активности составляет лишь 10%. • Проблемы ЖКХ: устаревший лифтовой фонд (28% лифтов требуют замены) и износ тепловых сетей (59,9%).
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Интеграция с мегапроектами: создание Локализационного центра (700 рабочих мест) для выпуска автокомпонентов к заводам KIA и KamLitKZ. • Расширение индустриальной зоны: увеличение площади на 187 га для нужд легкой промышленности и АПК. • Логистический потенциал: строительство «сухого порта» — ТЛК «Qostanay» мощностью 350 тыс. контейнеров в год. • Господдержка: реализация Национального плана до 2029 года, нацеленного на создание «динамичной предпринимательской среды». 	<ul style="list-style-type: none"> • Конкуренция: давление со стороны внешних рынков, приводящее к снижению объемов производства местных предприятий. • Экологические риски: угроза засухи, обмеление реки Тобол и проблемы с утилизацией ТБО. • Кадровый дисбаланс: необходимость постоянного обучения и переобучения кадров для соответствия новым технологиям. • Внешние шоки: зависимость экспортно-сырьевой модели страны от мировых цен и инфляционных циклов.
Прим.: Составлено авторами на основе источников	

Несмотря на успехи, город сталкивается с рядом проблем и ограничений, которые могут негативно отразиться на дальнейшем развитии МСП. Данные проблемы сгруппированы по ключевым областям:

1. Инфраструктура:

- Степень износа основных средств предприятий составляет 35,5% при снижении темпов обновления.

- Кризисное состояние жилищно-коммунальных услуг: высокий износ инженерных сетей (водоснабжение – 78,3%, канализация – 70,6%, электросети – 73,8%) создает риск аварий и увеличивает затраты на коммунальные услуги для бизнеса.

- Слабая НИОКР база: инновационная инфраструктура (научно-исследовательские институты, испытательные центры) в городе недостаточно развита, что препятствует переходу МСП к производству высокотехнологичной продукции.

МСП вынуждены работать в условиях устаревшей материальной базы и изношенной связи, что увеличивает их эксплуатационные расходы.

2. Финансы:

- Дефицит ресурсов: нехватка оборотных средств является главной причиной снижения объемов производства в МСП.

- Низкая активность инвесторов: низкая осведомленность иностранных инвесторов о потенциале Костаная и недостаточно высокая активность иностранных партнеров.

3. Нехватка персонала и проблемы с образованием:

- Несоответствие квалификации: руководители предприятий отмечают, что качество подготовки выпускников местных колледжей и университетов не соответствует специфическим требованиям производства.

- Отток талантов: наблюдается миграция молодежи и специалистов в мегаполисы Казахстана и приграничные города России, что усугубляет проблему найма персонала.

Для реализации целей Национального плана развития по повышению сложности экономики до 2029 года городу не хватает квалифицированных кадров.

4. Конкуренция и приграничные вызовы:

- Неравенство в государственной поддержке: объем финансовой поддержки МСП в Оренбурге в 4 раза выше, чем в приграничном Костанае, а в Челябинске — в 2 раза выше, что делает российскую продукцию максимально конкурентоспособной по цене.

- Импортзамещение: постоянный и устойчивый риск вытеснения отечественных товаров импортными аналогами из Российской Федерации и других регионов.

Для их преодоления необходимо усилить меры поддержки и как вариант на основе бенчмаркинга лучших зарубежных практик, создать дополнительные условия для проектов легкой промышленности и сельского хозяйства.

Так, опыт промышленно развитых центров в области индустриальной диверсификации и ГЧП показывает важность МСП в цепочках добавленной стоимости:

- В Бирмингеме активно используются механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП) для вовлечения частных инвестиций МСП в развитие инфраструктуры районов и машиностроение.

- В Тольятти в рамках новой стратегии фокус смещен с крупных заводов на развитие массового МСП и создание условий для самореализации творческих профессионалов в новых секторах экономики.

- Саскатун (Канада) использует свой статус «города-хаба» для развития МСП в сфере дистрибуции и логистики, что обеспечивает городу процветание даже в условиях глобальных экономических проблем.

На основе изучения зарубежного опыта сформированы рекомендации по поддержке и развитию МСП, можно сделать основные выводы для развития города:

1. Удержание талантов: Создание благоприятных условий для МСП в городах-центрах (как Костанай) необходимо для того, чтобы «лучшие умы» оставались в регионе и развивали местную экономику.

2. Экономическая устойчивость: Наличие многоотраслевой структуры, где малый бизнес дополняет крупные предприятия, обеспечивает экономическую безопасность территории (опыт Костаная уже соответствует этому подходу).

3. Либерализация среды: Международная практика подтверждает, что успех МСП невозможен без прозрачного взаимодействия с государством, защиты прав собственности и минимизации бюрократии.

Для дальнейшего социально-экономического развития города и региона в целом необходимы следующие меры, направленные на диверсификацию отраслевой структуры МСБ, стимулирование производственного сектора и повышение инновационной активности малого бизнеса:

- расширение инструментов государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в сфере промышленного производства;

- развитие механизмов льготного кредитования и субсидирования инвестиционных проектов;

- формирование индустриальных зон и производственных кластеров;

- поддержка экспортоориентированных предприятий;

- стимулирование цифровизации бизнеса и внедрения современных технологий;

- развитие кадрового потенциала и профессиональной подготовки в приоритетных отраслях.

Реализация данных мер позволит снизить зависимость экономики города от сектора торговли, повысить его устойчивость к внешнеэкономическим колебаниям и создать дополнительные рабочие места в производственной сфере.

Заключение. Проведенное исследование показало, что МСП играет ключевую роль в социально-экономическом развитии города Костанай, оказывая существенное влияние на качество жизни населения и финансовую устойчивость городской экономики. Сектор МСП

обеспечивает высокий уровень доступности товаров и услуг повседневного спроса, формирует значительную часть занятости и выступает основным источником налоговых поступлений в местный бюджет, что позволяет рассматривать МСП как важный фактор социальной стабильности города.

В то же время результаты анализа свидетельствуют о наличии ряда проблем, сдерживающих развитие МСП, уровень инновационной активности субъектов МСП и их ограниченное участие в научно-исследовательских и технологических процессах.

МСП города обладает двойственным характером воздействия на развитие городской территории. С одной стороны, МСП выступает важнейшим фактором повышения качества жизни населения, занятости и бюджетной устойчивости. С другой стороны, существующая структура предпринимательского сектора не в полной мере соответствует стратегическим задачам формирования устойчивого экономического роста.

В контексте реализации Национального плана развития Республики Казахстан до 2029 года результаты исследования указывают на необходимость трансформации модели развития МСП. Переход от преимущественно торгово-сервисной модели к индустриально-кооперационной и инновационно ориентированной модели предпринимательства, предполагающей более активное вовлечение МСП в производственные кластеры, проекты локализации и цепочки добавленной стоимости.

Литература

- Ашимова, 2025 - Ашимова Ж.Р., Абитов Ж.З., Абитова Д.З., Уристебек А.М. Анализ проблем и перспектив развития малого и среднего предпринимательства в Республике Казахстан /Текст : электронный // Теоретическая экономика. - 2025 - №1. - С.56-71. URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.01.2025) DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-1-56-71> [In Eng]
- Байбашева, и др., 2023 - Байбашева Г. К., Кайдарова С. Е., Балтабаев Б. Ж. Предпринимательство в Республике Казахстан: учебное пособие для вузов. - Астана : Международный университет Астана, 2023. - 152 с. : иллюстрации. - Б. ц. [In Rus]
- Виленский , 2021 - Виленский А.В. К вопросу о влиянии малого и среднего предпринимательства на развитие российских регионов: реалии и возможности // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2021. – № 4. – с. 24–38. – DOI: 10.52180/2073-6487_2021_4_24_38. [In Rus]
- Глезман, 2022 - Глезман, Л. В. Развитие малого и среднего предпринимательства в новых условиях регионального пространства // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 7. – С. 1855-1868. – DOI 10.18334/epp.12.7.115120 [In Rus]
- Гурина и др., 2024 - Гурина М. А., Васильева С. И., Митрофанова О. Н., Щетинина И. С. Перспективы развития и поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства на региональном уровне//Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 11. – С. 6155-6178. – DOI 10.18334/epp.14.11.122100 [In Rus]
- Джусупова&Хаджиева, 2022 - Джусупова А.М., Хаджиева Г.У. Малое и среднее предпринимательство в условиях кризиса в Казахстане. Вестник университета «Туран». 2022;(3):223-234. <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-3-223-234> [In Rus]
- Калганова&Власова, 2017 - Калганова О.О., Власова Н.Ю. Роль малого и среднего предпринимательства в экономике региона // Гуманитарные научные исследования. 2017. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://human.snauka.ru/2017/01/18813> (Дата обращения: 23.12.2025). [In Rus]
- Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года, утвержденный Указом Президента Республики Казахстан от 30 июля 2024 года № 611. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000611> (Дата обращения 27 декабря 2025) [In Rus]
- Акимаг г. Костанай - Официальный сайт г. Костанай <https://www.gov.kz/memleket/entities/kostanai-kalasy-akimat?lang=ru> [In Rus]
- Официальный сайт Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. – URL: <https://www.stat.gov.kz/> (Дата обращения 25 декабря 2025) [In Rus]
- Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана от 1 сентября 2021 года <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-183048> (Дата обращения 25 декабря 2025) [In Rus]
- OECD (2023), OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/342b8564-en> (Дата обращения 20 декабря 2025) [In Eng]
- OECD (2024), Building More Resilient Cross-border Regions: Considerations in Governance and Partnerships, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d5fd3e59-en> (Дата обращения 20 декабря 2025) [In Eng]

References

- Ashimova, Zh.R. Analiz problem i perspektiv razvitiya malogo i srednego predprinimatelstva v Respublike Kazakhstan [Analysis of the problems and prospects for the development of small and medium-sized businesses in the Republic of Kazakhstan] / Zh.R. Ashimova, Zh.Z. Abitov, D.Z. Abitova, A.M. Uristembek. - Tekst : elektronnyy // Teoreticheskaya ekonomika. - 2025 - №1. - S.56-71. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Data publikatsii: 30.01.2025) DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-1-56-71> [in Eng]
- Baybasheva i dr., 2023 - Baybasheva G. K. Predprinimatelstvo v Respublike Kazakhstan [Entrepreneurship in the Republic of

- Kazakhstan]: uchebnoe posobie dlya vuzov / G. K. Baybasheva, S. E. Kaydarova, B. Zh. Baltabaev ; Mezhdunarodnyy universitet Astana. - Astana : Mezhdunarodnyy universitet Astana, 2023. - 152 s. : illyustratsii. - B. ts. [In Rus]
- Dzhusupova&Khadzhieva, 2022 - Dzhusupova A.M., Khadzhieva G.U. Maloe i srednee predprinimatelstvo v usloviyakh krizisa v Kazakhstane. Vestnik universiteta «Turan». 2022;(3):223-234. <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-3-223-234> [In Rus]
- Glezman,2022- Glezman, L. V. Razvitie malogo i srednego predprinimatelstva v novykh usloviyakh regionalnogo prostranstva [Development of small and medium-sized business in a new regional environment.] / L. V. Glezman // Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo. – 2022. – T. 12, № 7. – S. 1855-1868. – DOI 10.18334/epp.12.7.115120 [In Rus]
- Gurina i dr., 2024 - Gurina, M. A. Vasilyeva S. I., Mitrofanova O. N., Shchetinina I. S.. Perspektivy razvitiya i podderzhki subektov malogo i srednego predprinimatelstva na regionalnom urovne [Prospects for the development and support of small and medium-sized businesses at the regional level] // Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo. – 2024. – T. 14, № 11. – S. 6155-6178. – DOI 10.18334/epp.14.11.122100 [In Rus]
- Kalganova&Vlasova, 2017 - Kalganova O.O., Vlasova N.Yu. Rol malogo i srednego predprinimatelstva v ekonomike regiona [The role of small and medium-sized businesses in the regional economy] // Gumanitarnye nauchnye issledovaniya. 2017. № 1 [Elektronnyy resurs]. URL: <https://human.snauka.ru/2017/01/18813> (Data obrashcheniya: 23.12.2025). [In Rus]
- Natsionalnyy plan razvitiya Respubliki Kazakhstan do 2029 goda, utverzhdenyy Ukazom Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 30 iyulya 2024 goda № 611. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000611> (Data obrashcheniya 27 dekabrya 2025)
- OECD (2024), Building More Resilient Cross-border Regions: Considerations in Governance and Partnerships, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d5fd3e59-en> (Data obrashcheniya 20 dekabrya 2025)
- OECD (2023), OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/342b8564-en> (Data obrashcheniya 20 dekabrya 2025)
- Ofitsialnyy sayt Byuro natsionalnoy statistiki Agentstva po strategicheskomu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazakhstan. – URL: <https://www.stat.gov.kz/> (Data obrashcheniya 25 dekabrya 2025)
- Poslanie Glavy gosudarstva Kasym-Zhomarta Tokaeva narodu Kazakhstana ot 1 sentyabrya 2021 goda <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-183048> (Data obrashcheniya 25 dekabrya 2025) [In Rus]
- The official website of the city of Kostanay <https://www.gov.kz/memleket/entities/kostanai-kalasy-akimat?lang=ru> [In Rus]
- Vilenskiy A.V. K voprosu o vliyaniy malogo i srednego predprinimatelstva na razvitie rossiyskikh regionov: realii i vozmozhnosti // Vestnik Instituta ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk. – 2021. – № 4. – c. 24–38. – DOI: 10.52180/2073-6487_2021_4_24_38. [In Rus]

МРНТИ 06.03.07

DOI: <https://doi.org/10.62687/ESM.1.2.2026.60>

ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНСТИТУТОВ И ИХ ЦЕННОСТНЫХ АСПЕКТОВ НА АДАПТИВНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

М. Кажыкен* 

Международный университет Астана, г. Астана, Казахстан
*e-mail: kazhyken@mail.ru

М. Кажыкен – доктор экономических наук, профессор Высшей школы экономики Международного университета Астана, г. Астана, Казахстан, e-mail: kazhyken@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9671-6975>

Аннотация. В статье рассматривается роль экономических институтов в обеспечении адаптивности предпринимателей и экономики в целом в условиях кризисов, неопределённости и структурных сдвигов. Автор рассматривает институты как совокупность формальных и неформальных норм, правил, принципов и организаций, которые создают нормативный порядок для экономической деятельности. Этот порядок определяет доступ предпринимателей к возможностям вести экономическую деятельность, влияют на распределение экономических факторов.

Особое внимание уделяется эволюции институтов под воздействием запросов предпринимательства, роли государства и полномочных организаций бизнеса в обеспечении обратной связи и институциональных реформ. В статье подчёркивается, что адаптивность экономики зависит не только от формальных правил, но и от этических норм и человеческих ценностей - свободы, справедливости, равенства и достоинства, - которые придают экономическим результатам общественную легитимность. Делается вывод о необходимости развития экономических институтов, ориентированных на сочетание эффективности, нравственной легитимности и минимально необходимой государственной интервенции, что способствует устойчивой адаптации предпринимательства и росту общего благосостояния.

Ключевые слова: экономические институты; адаптивность; нормативный порядок; человеческие ценности; предпринимательская деятельность.

THE INFLUENCE OF ECONOMIC INSTITUTIONS AND THEIR VALUE ASPECTS ON THE ADAPTABILITY OF ENTREPRENEURS

M. Kazhyken*

Astana International University, Astana, Kazakhstan
*e-mail: kazhyken@mail.ru

M. Kazhyken – Doctor of Economics, Professor at the Higher School of Economics of Astana International University, Astana, Kazakhstan, e-mail: kazhyken@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9671-6975>

Abstract. The article examines the role of economic institutions in ensuring the adaptability of entrepreneurs and the economy as a whole in the context of crises, uncertainty and structural shifts. The author considers institutions as a set of formal and informal norms, rules, principles and organizations that create a normative order for economic activity. This order determines entrepreneurs' access to opportunities for economic activity and influences the distribution of economic factors.

Particular attention is paid to the evolution of institutions under the influence of the demands of entrepreneurship, the role of the state and authorized business organizations in providing feedback and institutional reforms. The article emphasizes that the adaptability of the economy depends not only on formal rules, but also on ethical norms and human values - freedom, justice, equality and dignity - that

give economic results social legitimacy. The conclusion is made about the need to develop economic institutions focused on a combination of efficiency, moral legitimacy and the minimum necessary state intervention, which contributes to the sustainable adaptation of entrepreneurship and the growth of general welfare.

Keywords: economic institutions; adaptability; normative order; human values; entrepreneurial activity.

КӘСІПКЕРЛЕРДІҢ БЕЙІМДЕЛУІНЕ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ИНСТИТУТТАРДЫҢ ӘСЕРІ ЖӘНЕ ОЛАРДЫҢ ҚҰНДЫЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ

М. Қажыкен*

Астана халықаралық университеті, Астана, Қазақстан

*e-mail: kazhyken@mail.ru

М. Қажыкен – экономика ғылымдарының докторы, Астана халықаралық университетінің Экономика жоғары мектебінің профессоры, Астана қ., Қазақстан, e-mail: kazhyken@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9671-6975>

Аңдатпа. Бұл мақалада дағдарыстар, белгісіздік және құрылымдық өзгерістер жағдайында кәсіпкерлердің және тұтастай алғанда экономиканың бейімделуін қамтамасыз етудегі экономикалық институттардың рөлі қарастырылады. Автор институттарды формалды және бейресми нормалардың, ережелердің, принциптердің және экономикалық қызметтің нормативтік негізін жасайтын ұйымдардың жиынтығы ретінде қарастырады. Бұл шеңбер кәсіпкерлердің экономикалық қызметті жүзеге асыру мүмкіндіктеріне қолжетімділігін анықтайды және экономикалық факторлардың таралуына әсер етеді.

Бизнес сұраныстарының әсерінен институттардың эволюциясына, кері байланыс пен институционалдық реформаларды қамтамасыз етудегі мемлекеттің және уәкілетті бизнес ұйымдарының рөліне ерекше назар аударылады. Мақалада экономиканың бейімділігі тек формальды ережелерге ғана емес, сонымен қатар экономикалық нәтижелерге әлеуметтік заңдылықты беретін этикалық нормалар мен адами құндылықтарға – бостандық, әділдік, теңдік және қадір-қасиетке де байланысты екендігі атап өтілген. Кәсіпкерліктің тұрақты бейімделуіне және жалпы әл-ауқаттың өсуіне ықпал ететін тиімділіктің, моральдық заңдылықтың және мемлекеттің ең аз қажетті араласуының үйлесімділігіне бағытталған экономикалық институттарды дамыту қажеттілігі туралы қорытынды жасалды.

Түйін сөздер: экономикалық институттар; бейімделу; нормативтік тәртіп; адами құндылықтар; кәсіпкерлік қызмет.

Введение. Экономисты используют термин «институты» для обозначения специфической системы, включающей принципы, нормы и правила, а также все организации, которые в своей основной деятельности актуализируют их. Экономические институты создают условия для предпринимательской деятельности, обеспечивают доступ к экономическим факторам, оказывают воздействие на предпочтения предпринимателя, в том числе влияют на выбор возможности из представленных альтернатив. Именно институты способствуют взаимодействию экономических субъектов, регулируют форму, содержание и результаты взаимодействия между конкурирующими субъектами за экономические факторы и потребителей, за рыночные ниши. Кроме того, от качества институтов зависит не только размер общего «пирога», но и то, каким образом данный «пирог» делится между различными субъектами.

Стало классическим определение институтов, которое дал Дуглас Норт. Он под институтами понимал «правила игры», то есть - созданные людьми формальные и неформальные нормы, правила и ограничения, а также структуры, наделенные функциями контроля и принуждения за их соблюдением (North, 1990:3). В работах многочисленных последователей Норта его определение конкретизируется. По мнению Авнера Грейфа «Институты – это система правил, убеждений, норм, организаций, которые

совместно порождают регулярность социального поведения» (Грейф, 2013:56). Дэни Родрик подчеркивает, что «Институты – по крайней мере, те, на которые опираются рынки, – представляют собой общественные договоренности, призванные снизить <...> транзакционные издержки. Эти институты бывают трех видов: долгосрочные отношения, основанные на взаимности и доверии; системы убеждений; и контроль, осуществляемый третьей стороной» (Родрик, 2004:576). Именно правила отличаются своей многогранностью: они регламентируют действия (поведение субъекта, отношения между субъектами), определяют, что и как делать, устанавливают порядок подготовки и выбора решения. Правила регламентируют действия, направленные на решение задачи или выполнение функции. Они приносят детерминированность в систему формальных норм, превращая их в инструменты, а в определенных условиях сами становятся инструментами экономических институтов, например правила стимулирования или правила оказания поддержки. Таким образом, институты направляют и мотивируют поведение субъекта, закрепляют определённые модели поведения как посредством систем поощрения и наказания, так и формируя убеждения. Важно подчеркнуть, что институты создают множество возможностей для реализации субъектом тех или иных способностей и решений.

Дэрон Аджемоглу и Джеймс Робинсон утверждают, что, хотя природные, климатические и географические условия также имеют значение для функционирования экономики, однако основной причиной различий между странами в темпах экономического роста и уровне благосостояния являются все же различия в качестве экономических институтов: «Институциональные различия <...> объясняют до 75% вариации в доходах на душу населения» (Acemoglu & Robinson, 2012:43). В условиях кризиса и неопределенности эта роль усиливается, поскольку институты обеспечивают адаптацию предпринимателей, снижая асимметрию информации.

Экономические институты классифицируются по своему происхождению: рыночные (создаваемые предпринимателями спонтанно), государственные (инициируемые властью) и квазигосударственные (административно подчиненные органам власти). Их цели и приоритеты адекватны интересам создателей. Поэтому вероятен конфликт интересов не только между предпринимательством и государством, но и между политическими группами при создании и контроле экономических институтов. «Какая бы группа ни обладала большей политической властью, очевидно, что она будет защищать предпочтительный для нее набор экономических институтов» (Acemoglu D. and Robinson J., 2012:8). Такое положение дел обязательно отразится на результатах распределения экономических факторов, и тем ярче, чем менее демократичны институты. Здесь уместно процитировать Рагурама Раджан: «В общем, судя по всему, институты развиваются вместе с потребностями в них и в ответ на эту потребность. Затем они совершенствуются в процессе работы и удерживаются от самовольных действий комплексными организациями, которые используют эти институты и платят за их содержание» (Раджан Р., с. 101).

Материалы и методы исследования. В основе методологической базы исследования есть положения институциональной экономической теории, наряду с этим научные труды отечественных и зарубежных исследователей, которые в своих трудах выделили значение роли экономических институтов, предпринимательства в обеспечении устойчивости и адаптивности экономики. В качестве информативной базы использованы научные публикации, монографии и аналитические исследования в сфере функционирования национальных и международных экономических институтов, а также использованы материалы международных организаций и исследований стран ОЭСР.

В исследовании были применены общенаучные и специальные методы: системный анализ, институциональный подход, сравнительный и логико-аналитический методы. Системный анализ дал возможность рассмотреть экономические институты как взаимосвязанную систему формальных и неформальных правил, норм и организаций. Сравнительный метод использован для анализа институциональных практик разных стран и международных экономических институтов. Логико-аналитический метод применен для

выявления взаимосвязи между эволюцией институтов, поведением предпринимателей и адаптивностью экономической системы в условиях кризисов и неопределенности.

Использование вышеперечисленных методов в комплексе позволило определить роль экономических институтов в формировании адаптивной институциональной среды, способствующей устойчивому развитию предпринимательства и экономики в целом.

Результаты и обсуждение. Существует целый ряд нерыночных условий, создаваемых государственными институтами, а именно: разрешения и ограничения. Они многочисленны и разнообразны и относятся к инструментам, с помощью которых государственные (или уполномоченные ими) организации регулируют поведение предпринимателей. Разрешения и ограничения регламентируют и сужают пространство для конкретных видов или направлений предпринимательской деятельности, корректируют активность или сдерживают определенные инициативы. Например, ограничения могут запрещать деятельность, оказывающую негативное воздействие на окружающую среду.

Возможности могут быть общедоступными и селективными, предоставляемыми рыночными или государственными институтами. При разнообразии вариантов важно, чтобы институты давали предпринимателю свободный доступ к системе возможностей и позволяли ему делать свой свободный выбор. В целом, спектр возможностей довольно широк, но они могут быть агрегированы в две формы: помощь и поддержка. Они высокоэффективными, когда совпадают с ожиданиями предпринимателя. Поддержка повышает адаптивность предпринимателей, расширяя спектр их возможностей изменять, совершенствовать и реализовать собственный потенциал, осуществлять экономическую деятельность.

В систему институтов входят полномочные организации предпринимателей, в том числе бизнес-ассоциации, союзы, торгово-промышленные палаты и др. Совершенно ясно, что предприниматели быстро и эффективно адаптируются, объединяя усилия, создавая организации, через которые могут выражать общие интересы, прежде всего в отношениях с государством. Иными словами, фактором адаптации служат сотрудничество и партнерство. Полномочные организации предпринимателей ведут диалоги с государственными институтами, представителями работников и иными субъектами по вопросам, касающимся интересов бизнеса. Они систематизируют проблемы, с которыми сталкиваются компании, и актуализируют вопросы на уровне правительства, парламента и других заинтересованных организаций. Организации вправе участвовать в подготовке законодательных актов, формировании экономической политики. В странах ОЭСР участие полномочных организаций предпринимательства в совершенствовании экономических институтов признается устоявшейся практикой.

И для преодоления кризисов требуются коллективные действия. Во время кризисов возрастает роль полномочных организаций предпринимателей в обеспечении эффективной адаптации компаний и отраслей к кризисам и иным изменениям экономических условий. Адаптация к кризисам и изменениям – это сложный, многоуровневый процесс, который затрагивает все звенья экономической системы: от отдельных компаний до целых отраслей и институциональной среды.

В рамках института социального партнерства они не просто лоббируют интересы бизнеса, но системно взаимодействуют с государством в части реформирования институтов. Они способствуют созданию более предсказуемой и стабильной институциональной среды, что позволяет компаниям и отраслям эффективно адаптироваться к вызовам. В целом, участие полномочных организаций предпринимателей является важным элементом обратной связи между бизнесом и государством.

Существуют международные институты, оказывающие реальное влияние на национальные экономические институты, через них и на национальное предпринимательство. Такое влияние опасно, если в их основании лежат политические идеи, угрожающие не только экономическому суверенитету стран-участниц. К таковым относится Евразийский экономический союз (ЕАЭС), с авторитарным политическим фундаментом. Другой, но противоположный пример, ЕС, имеющий демократические институты, стремящиеся к поиску

компромиссов среди многообразия и часто меняющейся палитры идей, отражающих интересы политических партий или стран.

Международные экономические институты способны оказывать поддержку государствам в развитии национальных экономик. Такие практики хоть и не многочисленны, но начинают играть значительную роль в решении не только проблем отдельных стран, но и целых регионов. Они создают стимулы и ограничения для национального предпринимательства, влияют на формирование национальных экономических институтов. Очевидно, что национальные экономические институты должны быть гармонизированы с принципами и правилами международных соглашений.

Участие страны в международных институтах имеет свои плюсы. Во-первых, страна выстраивает международные связи, становится актором региональных торгово-экономических отношений, встраивается в глобальные процессы. Во-вторых, национальное правительство и частные компании осуществляют свою деятельность по международным принципам, нормам и правилам. И, в-третьих, отпадает необходимость в создании надгосударственных структур, отнимающих часть национального суверенитета.

Международные институты демонстрируют адаптивность, преодолевая тарифные и нетарифные войны. Так, например «тарифная война» 2002 года между ЕС и США (известная как «тарифы Буша» на сталь) была обнулена благодаря переговорам на площадке ВТО. Реагируя на жалобы ЕС и Японии ВТО осудила «тарифы Трампа» на сталь и алюминий, обязав США отменить их. ВТО снизила накал тарифной войны между США и Китаем в 2018–2020 годах. Антидемпинговые меры Индии на солнечные панели в 2018 году сняты арбитражем ВТО в пользу США и ЕС. Приведенные примеры иллюстрируют эволюцию ВТО, которая адаптировалась, введя механизм диспутов.

Между национальными и международными институтами может существовать конфликт интересов. Проблема усугубляется, если в деятельности международных институтов и принимаемых ими решениях присутствуют политические интересы экономически мощных стран. Нередко международные соглашения и правила, отражают предпочтения более влиятельных государств и не соответствуют потребностям слабых правительств. «В качестве примера подобных злоупотреблений можно назвать правила ВТО в отношении субсидий, интеллектуальной собственности и инвестиционных мероприятий» (Родрик Д., с. 476). Как уже отмечалось, международные институты не всегда способны противостоять экономическим войнам.

Вместе с тем уже есть опасные прецеденты, когда сильные страны с выгодой для себя пересматривают отдельные соглашения (полностью или частично). Если такие единичные случаи не останутся редким исключением, то вероятно возникновение тенденции ревизий международных соглашений, что, естественно, нанесет удар по стабильности условий глобальной экономики, а вместе с этим и по адаптивности слабых и даже развивающихся экономик.

Поскольку предприниматели адаптируются благодаря экономическим институтам, то, очевидно, и сами институты должны изменяться, то есть эволюционировать, гибко подстраиваться под запросы предпринимателей, стимулировать или ограничивать их деятельность, ориентировать на приоритетные направления и своевременно информировать об изменениях в экономической среде. Развитие экономических институтов означает, что они продолжают выполнять прежние функции или осваивают новые, но, главное, обеспечивают субъектов экономики актуальной информацией, сокращают транзакционные издержки и стимулируют их эффективное экономическое поведение. Иными словами, повышается адаптивность экономики в результате развития институтов с опорой на сохранение лучших функций. Авнер Грейф утверждает о необходимости создания институтов, «... которые будут способствовать полезным эндогенным изменениям» (Грейф, 2013:455). Таким образом, целесообразно совершенствование экономических институтов с учетом мнения и запросов предпринимателей.

Институты адаптируются к реалиям идентифицируя проблемы и риски. Институты

эволюционируют под запросами бизнеса. Эволюцию институтов надо понимать как освоение новых функций, информирование, стимулы. В этом процессе существенна роль государства в совершенствовании экономических институтов, подведении их функций под запросы предпринимателей. Государство ускоряет эволюцию институтов адекватно реагируя на запросы бизнеса (Раджан, 2011). Чем быстрее и адекватно государство реагирует на изменившийся контекст и запросы предпринимателей, тем быстрее совершенствуются экономические институты. Но масштабы государственной интервенции в эволюцию экономических институтов должны быть минимальными, чтобы адаптивность стала их естественным свойством. Вместе с тем государство может ускорить и улучшить эволюцию экономических институтов при участии предпринимательства. Адаптация институтов, и предпринимателей в итоге обеспечит адаптацию всей экономической системы.

Становится важным способность полномочных организаций предпринимателей самим адаптироваться к изменениям. Показателен опыт адаптации институтов стран ОЭСР во время кризисов. В нефтяном кризисе 1970-х было создано Международное энергетическое агентство для координации запасов и снижения зависимости от нефти, внедрив принципы энергосбережения и диверсификации, что стабилизировало цены к 1980-м.

Во время «Мирового финансового кризиса» были внедрены режимы регулирования банков (закон «Додда Фрэнка» в США и Single Supervisory Mechanism в ЕС), определены требования к капиталу банков (Базель III) и усилен надзор за банковской деятельностью. Предпринятые меры снизили системные риски и восстановили кредитование экономики. Во время пандемии COVID-19 ассоциации Германии и США координировали субсидии, сохранив миллионы рабочих мест. Более того, полномочные институты предпринимательства обеспечивали обратную связь между государством и бизнес-сообществом, открывая последним более широкие возможности для участия в законотворчестве, экспертизах и стандартах. В целом экономические институты демонстрируют эволюцию в ответ на кризисы, адаптируясь к неопределенности.

Экономисты на протяжении столетий сохраняют живой интерес к человеческим ценностям и этическим нормам, как неотъемлемым компонентам, упрочивающим грани индивидуальной добродетельности и факторам эффективности экономически активного человека в любом его амплуа (Кажыкен, 2023, 2024). Одним из пионеров применения идей нравственной философии к объяснению экономического поведения и его результатов считается шотландский философ Адам Смит. Позже интерес к теме был простимулирован фундаментальным трудом Макса Вебера «Протестантская этика». Огромный вклад в понимание связи между культурой и предпринимательской деятельностью внесли целый ряд экономистов с мировым именем, среди них Фридрих фон Хайек, Йозеф Шумпетер, Дуглас Норт. Рост интереса был простимулирован обнаруженными изъянами в эволюции капитализма (Богл Д., Корнай Я., Кругман П., 2013), глобальными финансовыми кризисами (Макдональд Л. и Робинсон П., Раджан Р., Стиглиц Дж., Шиллер Р.) растущим неравенством как в развитых странах, так и между так называемым первым и вторым миром (Аджемоглу Д., Райнерт Э., Сакс Дж.). К настоящему времени накоплено большое количество публикаций, доказывающих важность нравственных основ в экономике.

К человеческим ценностям философы, социологи и экономисты-классики относили свободу, равенство и справедливость. Позже ООН в список включил достоинство. Эти человеческие ценности по своей значимости признаются одновременно и фундаментальными, и универсальными. Они обнаруживаются и в экономических институтах, прежде всего, в принципах деловых отношений и рыночной конкуренции. Поскольку принципы порождают нормы и правила, то человеческие ценности продолжают через них влиять на экономическую деятельность. Субъект экономики, придерживаясь норм и правил станет образцом нравственно окрашенного поведения, тем самым придаст результатам своей деятельности нравственную легитимность. Фридрих фон Хайек убедительно обосновал, что предприниматель, принимая решения и действуя, основываясь на справедливых нормах и правилах, достигнет таких результатов, которые будут всеми признаны справедливыми. Строгое следование всех

субъектов экономики справедливым нормам и правилам дает основания считать справедливым любой достигнутый уровень благосостояния и неравенства в обществе.

Принципы деловых отношений и рыночной конкуренции входят в состав открытого множества принципов, которые будучи связанными между собой общей идеей создают нормативный порядок, с характерным только для него микроклиматом экономических условий. Нет необходимости детально разбирать все вероятные варианты принципов. Они довольно разнообразны. Достаточно понимать их роль в процессах от адаптации субъектов экономики к изменениям до адаптивности в целом всей экономики и далее – адаптивности мировой экономической системы.

Один из принципов гласит: любому субъекту экономики необходимо обеспечить свободный равный доступ к возможностям. Для другого принципа основой служит такая фундаментальная ценность, как справедливость. В соответствии с этим принципом и согласно критериям нуждаемости людям, в том числе экономически активным предоставляется селективный доступ к возможностям проявлять свои способности. Легитимация селективного подхода обеспечивается признанием большинством справедливым предоставление таких исключений. Если надо обобщить роль принципов, то можно утверждать, что благодаря им актуализируется право субъекта на свободный равный доступ к возможностям, право быть участником справедливой конкуренции, где нет ни дискриминации, ни нелегитимных привилегий. Также надо подчеркнуть, что принципы оберегают такую человеческую ценность, как достоинство. Важно не столько обилие и разнообразие принципов, сколько наполненность их человеческими ценностями, чтобы они создали благоприятный нормативный порядок для экономической деятельности.

К меняющимся или уже изменившимся условиям адаптируются все субъекты экономики (индивиды, компании, отрасли), а вместе с ними национальная экономика в целом. Несомненно, важен как процесс адаптации, так и его конечный результат. Новое качественное состояние сопоставимых экономических субъектов или национальных экономик сравниваются с использованием сопоставимых показателей. При этом аналитики подчеркивают, что надо сравнивать результаты, достигнутые при прочих равных условиях. Одним из таких условий считается нормативный порядок. Действительно, законодательство, а также нормы и правила одинаково применяются ко всем субъектам, но характер процесса их адаптации и конечные результаты будут различаться от того, насколько они комплиментарны к их ожиданиям, какие ценностные принципы культивируют и как этот нормативный порядок актуализируется.

Адаптация и экономически активного человека, и предпринимателя, и компании зависит от индивидуальных целей и предпочтений. Одни пожелают интенсивно трудиться, другие предпочтут часть времени посвятить отдыху, но выбор каждого будет свободным, а результаты будут неравными, даже при равенстве способностей и возможностей. Аналогично поступают компании, но с поправкой на свою коллективную природу. В каждом из процессов главное – результаты. Они будут разными: одни сумеют адаптироваться, другие – нет. И каким бы ни сложился конечный результат, он будет таким, какой удалось достичь при существующем нормативном порядке, который, как отмечалось выше, актуализирует человеческие ценности, содержащиеся в принципах, нормах и правилах.

На рынке бурлит конкуренция между компаниями, сталкиваются интересы или напротив – сглаживаются углы в отношениях. Сюда же особый вклад вносят крупные влиятельные игроки, в том числе многонациональные компании, оказывающих существенное влияние на распределение экономических факторов и результатов. Возникает то, что принято называть конкуренцией за доступ к возможностям. Неравенство в доступах обуславливает неравенство конечных результатов экономической деятельности, соответственно, неравенство благосостояний. Отсутствие свободы выбора возможностей и свободы доступа к ним также отражается на конечных результатах. Скорее всего результаты неравного и несвободного (ограниченного) доступа ущемленными субъектами будут оцениваться как несправедливые, поскольку несправедливыми признаются причины.

Адаптивность – коллективный процесс, поэтому важно следование всех участников

принципам, и производным от них нормам и правилам. Не стоит доказывать, что конкуренция дает максимальный позитивный эффект тогда, когда все соблюдают нормативный порядок, то есть – законопослушны. Законопослушности приобретает высокую эффективность, когда экономика находится в условиях кризиса или ухудшения условий ведения бизнеса. Адаптироваться легче, когда на кризис экономический не накладывается кризис правовой, иными словами, когда предприниматели законопослушные, а также ведут себя безупречно с точки зрения деловой этики.

В нравственных основах предпринимательской деятельности содержится причина и благосостояния, и неравенства. Сегодня все больше сторонников точки зрения, согласно которой чем справедливее законы и строже требования к их соблюдению, тем выше уровень доверия в обществе и ниже риски неопределенности предпринимательской деятельности. В такой правовой среде у субъектов больше свободы, в том числе свобода выбора возможностей и сферы приложения своих способностей. Одна из свобод – идти на риски в экономической деятельности. В таком обществе предпринимательство строго следует нормативному порядку. Напротив, в условиях, где мало справедливости и доверия, где субъекты не свободны, там и развитие затруднительно. Более того, в таком обществе нарушение норм и правил приобретает катастрофические масштабы, угрожая развитию.

Адаптивность экономики повышается, если предприниматели в своей деятельности руководствуются неформальными правилами, которые культивируют справедливое поведение. Если нормы и правила справедливы, а участники рынка признают их легитимность и руководствуются ими при принятии решений, а также в отношениях с партнерами, то они соглашаются считать конечные результаты справедливыми. Чрезвычайно важно чтобы участники рынка строго придерживались не только формальных, но и неформальных правил. Если правила нарушаются, неважно кем и на каких основаниях, тогда люди могут не соглашаться с конечными результатами, считая их несправедливыми. Такая несправедливость должна быть незамедлительно исправлена введением штрафов (наказаний) за нарушение нормативного порядка.

Подводя итоги, стоит повторить, что адаптивность экономики тем выше, чем выше приверженность нормам и правилам каждого субъекта экономики, и, в целом всего предпринимательства. Одним из эффектов позитивных эффектов подобного поведения предпринимателей является адаптивность экономики и рост общего благосостояния. В целом такой результат достижим, как минимум, при наличии следующих признаков: предприниматели нравственно ориентированы, а экономические институты создают такую среду, в которой гармонично соединены формальные нормы и этические ценности. Следование нравственно наполненным нормам и правилам помогает адаптироваться, не ущемляя прав конкурентов. Что особенно важно, нравственно мотивированное поведение предпринимателей влияет на рыночное распределение экономических факторов, что очевидно обуславливает рост национального дохода до уровня, соответствующего потенциалу предпринимательства.

Ценностно ориентированные силовые поля нормативного порядка – пространства, в котором формируются и осуществляются экономические отношения, а, по сути, протекают экономические процессы, становятся особенно значимыми во время кризисов и рыночных шоков. В указанные времена разрывы устоявшихся деловых связей и нарастание рыночного хаоса, воздействуя на экономические процессы дестабилизируют. Неопределенность будущего парализует деловую и инвестиционную активность. Поэтому для правительства возрастает роль институциональных инструментов, посредством которых регулируются и направляются экономические отношения. Соответственно, становятся критически важными нормативные основы институтов.

Нравственно легитимный нормативный порядок и его ценностно наполненные принципы, нормы и правила помогают в условиях кризиса избегать острых конфликтов между экономическими субъектами, причины которых бывают разнообразными: дефицит ресурсов; сокращение спроса. Такой нормативный порядок бесценен, когда правительству приходится принимать болезненные для многих решения; когда конфликт интересов разводит

стороны далеко друг от друга, усложняя компромисс; когда обстоятельства требуют неравного, но справедливого перераспределения ресурсов; когда приходится вводить новые запреты и требования; когда надо некоторые решения принимать авторитарно.

Экономически активные люди, в том числе предприниматели обычно осознают принципы сквозь меры политик государства, при этом оценивают их не только по эффективности, но и по соответствию человеческим ценностям. Совершенно очевидно, что решения правительства, ведущие к чрезмерной поляризации доступа к возможностям и конечных результатов, ставят под вопрос устойчивость самого экономического порядка. В условиях кризисов и рыночных шоков принцип свободного и равного доступа к возможностям приобретает решающее значение для развития бизнеса, так как повышается риск несправедливого распределения издержек адаптации. Вместе с тем принцип неравного, но обусловленного легитимными критериями нуждаемости целевого распределения доступа к экономическим ресурсам и антикризисным мерам, государственным трансфертам и иным мерам поддержки повышает уверенность предпринимательства, когда приходится рисковать. Политика государства, явно учитывающая положение наиболее нуждающихся в поддержке, помогает снизить конфликт интересов и стрессовое напряжение в обществе. Более того, растет сплочённость предпринимателей и доверие к своим организациям, что, в свою очередь, уменьшает транзакционные издержки правительства и облегчает реализацию сложных антикризисных реформ.

Во время «Мирового финансового кризиса» многие страны дополняли стимулирующую политику мерами социальной защиты: расширением пособий по безработице, поддержкой домохозяйств с низкими доходами, программами временной занятости, чтобы не допустить несоразмерного переноса издержек кризиса на наиболее уязвимые группы. В ряде государственных программ применялся принцип недискриминации и приоритета наиболее уязвимых: требование оценивать распределительные последствия пакетов стимулирования по полу, классу, этнической принадлежности и принимать Целевые Меры Для Групп, Исторически Находящихся в Невыгодном Положении.

Анализ последствий антикризисной политики после 2008 года показывает, что быстрые меры по спасению банков и финансовых институтов стабилизировали систему, но выгоды были распределены асимметрично в пользу верхних доходных групп, тогда как домохозяйства среднего и нижнего достатка получили меньше прямой поддержки. Это породило дискуссию о справедливости распределения выгод и необходимости большего акцента на прямых трансфертах и налоговых льготах для низкодоходных групп.

Примеры показывают, что практические ответы на нормативные вопросы в экстремальных условиях колеблются между приоритетом быстрой стабилизации и требованиями равенства, справедливости и процедурной демократичности - и именно выбор в пользу тех или иных групп и процедур делает политику спорной или, напротив, более легитимной.

Человеческие ценности имеют значение в международных институтах, а также во внешней экономической политике. Приверженность международным соглашениям служит одной из форм проявления деловой и политической этики правительствами, особенно крупных экономик. Односторонние решения, создающие турбулентность в огромных потоках капиталов, ресурсов и товаров дестабилизируют экономические процессы, ввергают целые страны в социальные проблемы.

В первой половине 2025 года Америка сотрясла мировую экономику своей агрессивной тарифной политикой администрации Трампа. Одновременно затряслась система международных институтов, стоящих на страже глобализации и мирового нормативного порядка. США подняли таможенные пошлины для всех стран мира, сделав исключение только для России. Средний уровень пошлин на китайские товары в 2025 году достигли 45%, что заставило Пекин искать эффективные решения, включая контрмеры. И экономикам стран ОЭСР пришлось адаптироваться под новые условия. Многие страны до конца 2025 года смогли адаптироваться к непредвиденным условиям. Один из выводов из данного инцидента

мирового масштаба – человеческие ценности имеют существенное значение в международных экономических отношениях, прежде всего в процессах международной торговли.

Таким образом, экономические отношения любого уровня не свободны от человеческих ценностей; ими наполнены принципы и этические нормы составляющие институты. Если упомянутые выше силовые поля нормативного порядка находятся под влиянием ценностных ориентиров, то характерные для них векторы направлений приобретут соответствующие экономические отношения, следовательно, и адаптация как субъектов экономики, так и экономической системы в целом. В таком случае нравственную легитимность в глазах общества приобретут и нормативный порядок, и такие важные его компоненты – как экономические политики.

Заключение. Анализ позволяет сделать вывод о том, что экономические институты являются ключевым фактором адаптивности предпринимателей и экономики в целом в условиях кризисов, рыночных шоков и иных неопределённостей. Институты, будучи формальными нормами, принципами и правилами, а также организациями, формируют нормативный порядок, качество которого определяет не только эффективность экономической деятельности, но и степень его общественной легитимности. Показано, что адаптация предпринимательства носит взаимосвязанный характер с эволюцией институтов: изменения в экономической среде и запросы бизнеса стимулируют адаптацию самих институтов. При этом роль государства заключается в обеспечении предсказуемости правил, поддержке диалога и создании условий для участия предпринимательства в совершенствовании экономических институтов.

Сделанные выводы подтверждают, что развитие экономики и рост благосостояния возможны при сочетании адаптации экономических институтов к изменениям с нравственно ориентированным поведением предпринимателей. Адаптивность экономики в таком случае становится не реакцией на внешние шоки, а её внутренним, устойчивым свойством.

Литература

- Богл, Корнай&Кругман, 2013 - Богл Д., Корнай Я., Кругман П. Не верьте цифрам! Размышления о заблуждениях инвесторов, капитализме, «взаимных» фондах, индексном инвестировании, предпринимательстве, идеализме и героях / Пер. с англ. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. – 545 с.
- Грейф, 2013 - Грейф А. Институты и путь к современной экономике. Уроки средневековой торговли. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 536 с.
- Кажыкен, 2023 - Кажыкен М. Грани экономически активного человека - Астана: ТОО «Центр Элит», 2023 – 326 с.
- Кажыкен, 2024 - Кажыкен М. Человеческий потенциал и человеческий капитал - Астана: ТОО «Центр Элит», 2025 – 332 с.
- Корнай, 2012 - Корнай Я. Размышления о капитализме / пер. с англ. – М.: Изд. Института Гайдара, 2012. – 352 с.
- Кругман П. Кредо либерала / Пер. С англ. – М.: Издательство «Европа», 2009. – 368 с. (Krugman, P. The Conscience of a Liberal – New York: W.W. Norton, 2007, 296 p.).
- Макдональд, Л., Робинсон, П. Колоссальный крах здравого смысла: История банкротства банка Lehman Brothers глазами инсайдера / Пер. с англ.–М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2010. – 336 с.
- Раджан Р. Линии разлома / пер. с англ. – М.: Изд. Института Гайдара, 2011. – 416 с.
- Райнерт Э. Как богатые страны стали богатыми, и почему бедные страны остаются бедными / пер. с англ. - М.: Изд. дом Гос. ун-та - Высшей школы экономики, 2011. - 384 с.
- Родрик Д. Парадокс глобализации: демократия и будущее мировой экономики – М.: Изд-во Института Гайдара, 2004. – 576 с.
- Сакс Дж. Конец бедности. Экономические возможности нашего времени / пер. с англ. – М.: Изд. Института Гайдара. 2011. – 424 с.
- Стиглиц Дж. (2010) О реформе международной валютно-финансовой системы: уроки глобального кризиса. Доклад Комиссии финансовых экспертов ООН. – М.: Международные отношения. 2010. – 328 с.
- Хайек, Ф. Право, законодательство и свобода: Современное понимание либеральных принципов справедливости и политики / Пер. с англ. – М.: ИРИСЭН, 2006. – 644 с.
- Шиллер Р. Финансы и хорошее общество – М.: Издательство Института Гайдара, 2014. - 504 с.
- Acemoglu & James, 2012 - Acemoglu D. and Robinson J., 2012. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. New York: Crown Business.
- North, C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

References

- Bogle D., Kornai Ya., Krugman P. Don't Count on It! Reflections on Investment Illusions, Capitalism, "Mutual" Funds, Index Investing, Entrepreneurship, Idealism, and Heroes. Translated from English. Moscow: Alpina Publisher, 2013. 545 p. [Rus]

- Greif, A. Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2013. 536 p. [Rus]
- Kazhyken, M. The Facets of an Economically Active Person. Astana: Center Elite LLP, 2023. 326 p. [Rus]
- Kazhyken, M. Human Potential and Human Capital. Astana: Center Elite LLP, 2025. 332 p. [Rus]
- Kornai, J. Reflections on Capitalism. Translated from English. Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2012. 352 p. [Rus]
- Krugman, P. The Conscience of a Liberal. Translated from English. Moscow: Europa Publishing House, 2009. 368 p. (Krugman, P. The Conscience of a Liberal. New York: W. W. Norton & Company, 2007. 296 p. [Rus])
- MacDonald, L., Robinson, P. A Colossal Failure of Common Sense: The Inside Story of the Collapse of Lehman Brothers. Translated from English. Moscow: United Press LLC, 2010. 336 p. [Rus]
- Rajan, R. Fault Lines. Translated from English. Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2011. 416 p. [Rus]
- Reinert, E. How Rich Countries Got Rich... and Why Poor Countries Stay Poor. Translated from English. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2011. 384 p. [Rus]
- Rodrik, D. The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2004. 576 p. [Rus]
- Sachs, J. The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time. Translated from English. Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2011. 424 p. [Rus]
- Stiglitz, J. (2010). Reforming the International Monetary and Financial System: Lessons from the Global Crisis. Report of the UN Commission of Financial Experts. Moscow: United Nations / International Relations Publishing House, 2010. 328 p. [Rus]
- Hayek, F. Law, Legislation and Liberty: A New Statement of the Liberal Principles of Justice and Political Economy. Translated from English. Moscow: IRISEN, 2006. 644 p. [Rus]
- Shiller, R. Finance and the Good Society. Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2014. 504 p. [Rus]
- Acemoglu D. and James R. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. New York: Crown Business. [Eng]
- North, C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990 [Eng]

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ САНДЫҚ ЖАРНАМАНЫҢ ДАМУЫ ЖӘНЕ ОНЫҢ ТҰТЫНУШЫЛАРДЫҢ МІНЕЗ-ҚҰЛҚЫНА ӘСЕРІ

¹М.Ж. Турсумбаева*^{ID}, ²А. Бейферт^{ID}

¹Астана Халықаралық университеті, Астана, Қазақстан

²Висмар қолданбалы ғылымдар университеті: технология, бизнес және дизайн, Висмар, Германия

*e-mail: tursumbayeva_m@mail.ru

М.Ж. Турсумбаева – экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор Астана халықаралық университеті, e-mail: tursumbayeva_m@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7776-6221>

А. Бейферт – PhD, қауымдастырылған профессор, Висмар қолданбалы ғылымдар университеті: технологиялар, бизнес және дизайн, Висмар, Германия, e-mail: anatoli.beifert@hs-wismar.de, <https://orcid.org/0000-0002-3227-4992>

Аңдатпа. Мақалада статистикалық мәліметтер бойынша 2024 - 2025 жылдардағы Қазақстандағы сандық жарнаманың дамуына кешенді талдау жүргізілді және оның тұтынушылардың мінез-құлқына әсері бағаланды. 2025 жылғы әлемдік және қазақстандық цифрлық жарнама трендтерін салыстыру Қазақстанның жарнама нарығында сандық құралдардың қарқынды қолданыста екенін көрсетті. Ғылыми мақалада жаһандық сандық маркетинг үрдістері, Қазақстанның жарнама нарығының қазіргі даму жағдайы, тұтынушылардың мінез-құлқының өзгеруі, онлайн жарнама мен жасанды интеллектіге деген сенімі және әлеуметтік медиа мен мобильді қосымшалардың рөлін қарастыру барысында SWOT - талдау жасалды. Зерттеу үшін «Mediainsider» жарнамалық коммуникация агенттігінің Қазақстанның әртүрлі қалаларына онлайн жүргізген сұхбат нәтижелері қолданылды. Сандық жарнама өнімділігінің көрсеткіштерін талдау заманауи жарнама құралдарын пайдалану компанияларға аудиторияның қажеттіліктерін дәлірек анықтауға, тұтынушылардың мінез-құлқындағы өзгерістерді анықтауға және маркетингтік стратегияларды оңтайландыруға мүмкіндік беретінін көрсетті. Дегенмен, зерттеу барысында технологиялық жетістіктерге қарамастан, компаниялар әрқашан мақсатты аудиториясын дәл анықтамауы, қате таңдалған нысанға көзделген жарнамалар өнімге қызығушылық танытпайтын пайдаланушыларға көрсетілуі, сандық кеңістіктегі қарқынды бәсекелестік, онлайн жарнама шығындарының өсуі және компаниялардың Google Ads сияқты халықаралық жарнама платформаларына тәуелді болуы сияқты қиындықтары бары анықталды.

Түйін сөздер: сандық жарнама, тұтынушы мінез-құлқы, жарнама нарығы, жасанды интеллект, интернет.

РАЗВИТИЕ ЦИФРОВОЙ РЕКЛАМЫ В КАЗАХСТАНЕ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

¹М.Ж. Турсумбаева*, ²А. Бейферт

¹Международный университет Астана, Астана, Казахстан

²Висмарский университет прикладных наук: технологии, бизнес и дизайн, Германия

*e-mail: tursumbayeva_m@mail.ru

М.Ж. Турсумбаева – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор Международный университет Астана, e-mail: tursumbayeva_m@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7776-6221>

А. Бейферт – PhD, ассоциированный профессор, Висмарский университет прикладных наук: технологии, бизнес и дизайн, Висмар, Германия, e-mail: anatoli.beifert@hs-wismar.de, <https://orcid.org/0000-0002-3227-4992>

Аннотация. В статье проведен комплексный анализ развития цифровой рекламы в Казахстане в 2024 - 2025 годах по статистическим данным и оценено ее влияние на поведение потребителей. Сравнение мировых и казахстанских трендов цифровой рекламы в 2025 году показало интенсивное использование цифровых инструментов на рекламном рынке Казахстана. В научной статье проведен SWOT-анализ тенденций глобального цифрового маркетинга, современного состояния развития рекламного рынка Казахстана, изменения поведения потребителей, доверия к онлайн - рекламе и искусственному интеллекту и роли социальных сетей и мобильных приложений. Для исследования были использованы результаты онлайн интервью агентства рекламных коммуникаций «Mediainsider» с различными городами Казахстана. Анализ показателей эффективности цифровой рекламы показал, что использование современных рекламных инструментов позволяет компаниям более точно определять потребности аудитории, выявлять изменения в поведении потребителей и оптимизировать маркетинговые стратегии. Однако исследование показало, что, несмотря на технологические достижения, компании не всегда точно определяли свою целевую аудиторию, реклама, предназначенная для неправильно выбранного объекта, показывалась пользователям, не интересующимся продуктом, интенсивная конкуренция в цифровом пространстве, рост затрат на онлайн-рекламу и зависимость компаний от международных рекламных платформ, таких как Google Ads.

Ключевые слова: цифровая реклама, поведение клиентов, рекламный рынок, искусственный интеллект, интернет.

DEVELOPMENT OF DIGITAL ADVERTISING IN KAZAKHSTAN AND ITS IMPACT ON CONSUMER BEHAVIOR

¹**M.Zh. Tursumbayeva***, ²**A. Beifert**

¹Astana International University, Astana, Kazakhstan

²University of Applied Sciences Wismar: Technology, Business and Design, Wismar, Germany

*e-mail: tursumbayeva_m@mail.ru

M.Zh. Tursumbayeva – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Astana International University, e-mail: tursumbayeva_m@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7776-6221>

A. Beifert – PhD, Associate Professor, University of Applied Sciences Wismar: Technology, Business and Design, Wismar, Germany, e-mail: anatoli.beifert@hs-wismar.de, <https://orcid.org/0000-0002-3227-4992>

Abstract. The article conducted a comprehensive analysis of the development of Digital Advertising in Kazakhstan for 2024-2025 according to statistical data and assessed its impact on consumer behavior. A comparison of global and Kazakhstan digital advertising trends in 2025 showed that digital tools are actively used in the advertising market of Kazakhstan. The scientific article carried out a SWOT analysis of global digital marketing trends, the current state of development of the advertising market in Kazakhstan, changes in consumer behavior, confidence in online advertising and artificial intelligence, and the role of social media and mobile applications. For the study, the results of online interviews conducted by the advertising communication agency Mediainsider in different cities of Kazakhstan were used. Analysis of digital advertising performance indicators showed that the use of modern advertising tools allows companies to more accurately identify the needs of the audience, identify changes in consumer behavior, and optimize marketing strategies. However, the study found that despite technological advances, companies do not always accurately define their target audience, ads intended for an incorrectly selected object are shown to users who are not interested in the

product, intense competition in the digital space, rising online advertising costs and the dependence of companies on international advertising platforms such as Google Ads.

Keywords: digital advertising, consumer behavior, advertising market, artificial intelligence, internet.

Кіріспе. Соңғы жылдары сандық жарнама Қазақстанның экономикалық және әлеуметтік дамуында маңызды орын алуда, себебі жаһандық үрдістерді де, ішкі нарықтың ерекше ерекшеліктерін де көрсетеді. Интернет желісінің кең таралуы, мобильді технологиялардың қарқынды дамуы, әлеуметтік медианың кеңінен қолданылуы және жасанды интеллекттің (ЖИ) енгізілуі жарнама нарығында тұтынушылармен қарым-қатынас жасау тәсілін, олардың мінез-құлқына түбегейлі әсер етіп өзгертуде. Бұл үрдістер жылдан -жылға жүйелі сипатқа ие болып, брендтер мен тұтынушылар арасында өзара әрекеттің жаңа логикасын қалыптастыруда. Қазақстан халқының 92%-дан астамы интернетке қол жеткізе алады және сандық сауаттылық 90%-дан асуы, цифрлық жарнама тұтынушылардың қалауын, сенімін және адалдығын қалыптастырудың негізгі құралына айналууда.

Қазіргі уақытта сандық жарнаманы дамытудың негізгі қозғаушы күштердің бірі – жасанды интеллект алгоритмдерін жарнама экожүйелеріне біріктіру. Бұл жарнамалық қызметті басқаруды автоматтандыруға, мақсатты аудиторияны дәлдігін арттыру және сандық өзара әрекеттесу көрсеткіштерінен мінез-құлық пен экономикалық нәтижелерді бағалауға ауысуға әкеледі. Нәтижесінде жарнамалық коммуникациялар жекелендіріліп, қолданушылардың жеке сипаттамаларына бейімделеді.

Сонымен бірге, сандық ортадағы тұтынушылардың мінез-құлқы да өзгерістерге ұшырауда. Технологиялардың дамуы және ақпаратты іздеу механизмдеріндегі өзгерістер дәстүрлі жарнамалардың рөлін төмендетіп, мінез-құлықтың жасырын түрткілерінің маңыздылығын арттыруға ықпал етеді. Пайдаланушы интеграцияланған мазмұнға, ұсыныстарға және алгоритмдік қалыптасқан нәтижелерге сүйене отырып, сандық платформа ішінде шешім қабылдауды күшейтуде.

Өзгерістердің қосымша қозғаушы күші – тұтынушының сатып алу кезеңі ақпаратты іздеуден бастап сатып алуға және қызмет көрсетуге дейін біріктіретін сандық экожүйелердің пайда болуы. Мұндай жағдайда жарнама коммуникацияның бөлек элементі ретінде қабылданбайды және тұтынушы тәжірибесінің бір бөлігіне айналады, мінез -құлық реакциялары мен шешім қабылдауға тікелей әсер етеді.

Сондықтан Қазақстандағы сандық жарнаманың дамуын зерттеу тек технологиялық өзгерістерді ғана емес, сонымен қатар олардың тұтынушы мінез-құлқының өзгерісіне әсерін де кешенді талдауды талап етеді.

Зерттеудің мақсаты - 2024 жылдан 2026 жылға дейін Қазақстандағы сандық жарнаманың дамуына кешенді талдау жүргізу және оның тұтынушылардың мінез-құлқына әсерін бағалау. Зерттеу мақсатына жету үшін келесі міндеттер анықталды:

- Қазақстанның жарнама нарығын талдау;
- Сандық жарнаманың тұтынушының мінез -құлқына әсерін анықтау;
- Сандық маркетинг бойынша жазылған еңбектерге шолу жүргізу.

Ғылыми мақаланың тақырыбына байланысты жарық көрген еңбектерге шолу кәсіпорын қызметінде сандық маркетинг құралдарын белсенді қолдану бизнесті ілгерілетудің заманауи тәсілі екені, цифрландырудың тұтынушылардың мінез -құлқына елеулі әсер етіп өзгертетіндігін көрсетеді.

Ақпараттандырылған қоғам жағдайында цифрлық маркетинг бүгінгі экономикалық ортада маркетинг теориясының дамуындағы негізгі үрдіс. Ол виртуалды және нақты әлемдегі мақсатты нарық сегменттерімен цифрлық арналар мен әдістер арқылы жаппай, жеке өзара әрекеттесуді қамтамасыз ететін маркетингтік қызмет түрі ретінде анықталады. Ақпаратты өңдеу мен пайдаланудың цифрлық әдістері маркетинг тиімділігін арттырудың негізгі көзіне айналып келе жатқаны көрсетілген (Бекмурзаев&Дадаев, 2024).

Цифрлық компонентті ескере отырып, маркетинг негіздерін егжей-тегжейлі сипаттай келе онлайн-маркетингті қолдану технологияларына және құралдарына ерекше назар

аударылған: STP маркетинг моделі, аудиторияны зерттеу, жарнамалық науқандар және әлеуметтік желілердегі ілгерілету, қону беттерін әзірлеу және веб-сайт іздеу жүйесін оңтайландыру (Катаев&Названова 2024).

Сонымен қатар, әртүрлі елдерде экономиканың цифрландыру үдерісінің ықпалымен бөлшек сауда саласындағы тұтынушылардың мінез-құлқындағы өзгерістер зерттелген (Тулбаева&Кожамкулова, 2025).

Келесі еңбекте цифрландыру мен технологиялық инновациялардың Қазақстандағы маркетингтік стратегияларға әсері қарастырылған (Тажиева, т.б., 2024).

Материалдар мен зерттеу әдістері. Зерттеу әдістемесі зерттелетін мәселеге жан-жақты және объективті сипаттауды қамтамасыз ететін әртүрлі ақпарат көздерін талдауға негізделген. Зерттеу барысында қарастырылып отырған тақырыптың негізгі үрдістерін, өзгеруін анықтауға мүмкіндік беретін мәліметтер пайдаланылды. Яғни статистикалық материалдар, мемлекеттік органдардың ресми деректерін қамтиды. Әдістеменің маңызды нысаны сала өкілдерімен, талдаушылармен және тиісті саладағы мамандармен жүргізілген сұхбаттар болып табылады. Бұл әдіс нарықтың қазіргі жағдайына, проблемалары мен оның даму перспективаларына қатысты сапалы ақпарат, практикалық бағалау және сарапшылардың кәсіби пікірін алуға мүмкіндік берді. Талдамалық агенттіктердің және бейіндік ұйымдардың салалық есептері қолданылды. Бұл материалдар нарықтың егжей-тегжейлі шолуларын, саланың даму болжамдарын, сондай-ақ ауқымды зерттеулер мен эмпирикалық дәлелдерге негізделген аналитикалық қорытындыларды қамтиды.

Нәтижелер мен талқылаулар. 2025 жылдың соңына қарай әлемдік цифрлық жарнама нарығы рекордтық көрсеткішке жетті, жалпы шығындар 1,16 трлн АҚШ долларын құрады, оның 74,4%-ы digital-арналарға тиесілі. Бір жыл ішінде нарық 6,5% - ға өсті, бұл дамыған нарықтардың қанығуы аясында да тұрақты динамиканы көрсетіп отыр (Digital 2026)

Өсудің негізгі тетіктері мобильді құрылғылар, сатып алуды автоматтандыру, мобильді қосымшалардағы жарнаманы дамыту және жасанды интеллект интеграциясы болып табылады. Мобильді құрылғылар негізгі байланыс арнасында өз позициясын нық орнатты, интернетті қолданушылардың 96%-ы смартфондар арқылы желіге кіреді. Әлемде мобильді трафиктің үлесі 70% - дан асады, ал кейбір елдерде (мысалы, Қазақстан) - 78% - ға дейін жетіп отыр. (What Awaits Digital Marketing in Kazakhstan in 2025) (кесте 1).

Кесте 1. Әлемдік және қазақстандық digital-трендтерді салыстыру (2025)

Көрсеткіш	Әлемдік тренд (2025)	Қазақстан (2025)
Интернетке ену	73,2%	92,9%
Әлеуметтік медиа қолданушылары	Халықтың 68,7% ы	Халықтың 75,7% ы
Цифрлық жарнама үлесі	74,4%	51,5%
Мобильді қосымшаларға жарнама шығындары	\$390 млрд	~60% digital-бюджеті
Автоматтандырылған жарнама сатып алудың үлесі	83,2%	60--65%
Әлеуметтік медиа қолданушыларының орташа саны	6,75 платформа	4--5 платформа
Әлеуметтік медиада өткізетін орташа уақыты	Аптасына 18 с 36 минут	Аптасына 15--17 сағат
Бренд туралы хабардар болудың негізгі арнасы	Әлеуметтік желілер, іздеу, теледидар	Әлеуметтік желілер, YouTube, Kaspi

Цифрлық нарықтың өсуі бұл тек технологиялық дамумен ғана емес, сонымен қатар тұтынушылық мінез-құлықтың өзгеруімен байланысты, яғни интернетті пайдаланушылардың 90%-ы интернетке күніне кемінде екі рет кіреді, мобильді құрылғылар контентті тұтынудың негізгі арнасы болып отыр. Ең алдымен, аудиториямен өзара әрекеттесудің экожүйелік үлгісіне көшу байқалады. Пайдаланушылар ақпаратты іздеу, баламалы нұсқаларды салыстыру және

сатып алу кезеңдерін толық циклмен сандық орта шеңберінде жүзеге асыруда. Бұл тұтынушы тәжірбиесінің фрагменттілігін төмендетуге және тұрақты және болжамды мінез-құлық үлгілерін қалыптастыруға ықпал етеді. Бұл жағдайда жарнама тұтынушы навигациясының интеграцияланған элементіне айналады және шешім қабылдау процесінің әртүрлі кезеңдерінде тұтынушының таңдауына әсер етеді.

Қазақстандағы тұтынушылардың мінез-құлқының өзгеруіне цифрландыру әсер етуде, жастар (18-34 жас) және қала тұрғындары цифрлық контенттің ең белсенді пайдаланушылары және онлайн брендтердің тұтынушылары болып табылады. Мәліметтерге сүйенсек, аудиторияның 60-65%-ы, әсіресе жастар қазақ тілінде контентті қалайтынын көрсетіп отыр. Халықтың орташа жасы 29,7 жасты құрайды, 58,5%-ы қалалық жерде тұрады, бұл мобильді және онлайн қызметтерге жоғары сұранысты қалыптастырады. Сандық аудиторияның демографиялық құрылымындағы өзгеріс ерекше назар аударуға тұрарлық. Жастан асқан тұтынушылар үлесінің артуы цифрлық белсенділіктің артуымен және жаңа тұтыну үлгілерінің пайда болуымен қатар жүреді. Бұл сегмент цифрлық арналарға деген сенімнің жоғары деңгейімен және ұтымды шешім қабылдауға бейімділікпен сипатталады, бұл жарнама стратегияларының тиімділігіне әсер етеді.

Онлайн сауда тұтынушылардың күнделікті тұтынуының бір бөлігіне айналу: респонденттердің 38,5%-ы апта сайын онлайн сатып алулар жасайды, ал жастар арасында бұл көрсеткіш 53,3%-ға жетіп отыр. Интернетті пайдаланудың негізгі себептері: керекті ақпаратты іздеу, байланыста болу, жаңалықтарды оқу және нұсқауларды іздеу. 2024 жылы электрондық коммерцияның бөлшек саудадағы үлесі 14,1% -ға дейін өсті, ал онлайн транзакциялар саны жыл сайын 87%-ға артты (Об электронной коммерции в РК, 2024).

Сандық құралдардың ықпалымен онлайн сауда жасаушы тұтынушылардың мінез-құлық ерекшеліктеріне назар аударсақ, олар ұсыныстардың жекешелендірілуін, өзектілігін және ашықтығын бағалайды. Адалдық бағдарламалары мен жеңілдіктер қайта сатып алуды ынталандырады, мақсатты жарнама бренд туралы хабардарлықты және сенімді арттырады. Алайда, пайдаланушылардың 36%-ы, ақпарат мүдделеріне сәйкес келмесе, кедергі келтіретін немесе маңызды емес жарнаманы тітіркендіргіш деп санайды.

Зерттеу нәтижелері бойынша қазақстандықтардың көпшілігі (53,7%) жасанды интеллект негізіндегі қызметтерге бейтарап болып қалады, 21,1%-ы сенімсіздік білдіреді. Жас ерекшелігіне қарай 18-24 жас аралығындағы тұтынушылар бейтарапты көзқарасты көрсетеді: олар жасанды интеллектке сенуге бейім, бірақ сонымен бірге күмәнмен қарауға бейім. Әйел адамдар жасанды интеллект қызметтеріне адал, ал ер адамдар бейтарап болып қалуға бейім, бірақ алгоритмдерден бақылау мен түсіндірмелерді бағалайды. 62,3%-ы жасанды интеллект арқылы жасалған жарнамаға бейтарап болғанмен, теріс баға беруге басым. Сенімділік ұсыныстың ашықтығымен, «жасанды интеллектпен жасалған» деген белгінің болуымен, нақты адамдардың пікірлерімен артады. Ал негізгі кедергілерге жасанды интеллект қателері мен дәлсіздіктері (44,2%), деректердің жайылып кету қаупі (28,6%) және ұсыныстарды өшіру немесе теңшеу мүмкін еместігі. Егде жастағы тұтынушылар құпиялылыққа, ал жас тұтынушылар ұсыныстардың өзектілігі мен сапасына көбірек алаңдайды (Казakhstanцы и ИИ).

Әлеуметтік желілер мен хабар алмасу қосымшалары тұтынушылардың мінез-құлқына әсер етудің негізгі арнасы болып табылады. Халықтың 75% -ы әлеуметтік желілерді белсенді пайдаланады, ал респонденттердің 45%-ы Instagram мен TikTok-тағы жарнамаларды қарайды. Telegram болса халықтың 60%-ын қамтып, коммуникация, сауда және жарнама үшін экожүйеге айналуға. Қысқа бейнероликтің (15 секундқа дейін) тартымдылығы 60%-ға жетеді, ал жергілікті жарнама дәстүрлі форматтарға қарағанда әлдеқайда сенімдірек. Қысқа бейне форматтары ақпаратты тезірек түсінуге, импульстік шешімдердің қалыптасуына және брендпен өзара әрекеттесу жиілігінің артуына ықпал етеді. Бейне платформалар тек ойын-сауық арнасына ғана емес, сонымен қатар өнімді іздеу және бағалау құралына айналуға, бұл олардың шешім қабылдау процесіндегі рөлін арттырады.

Сонымен қатар, жарнамалық хабарламалардың тілдік бейімделуі аудиторияға әсер етуде маңызды фактор екені анықталды. Жарнамалық науқанның тиімді болуы жастардың контентті

қазақ тілінде қарауымен байланысты. Қазақ тілін қолдану мазмұнмен өзара әрекеттесудің, сенімділіктің артуына ықпал етеді, бұл тұтынушылардың мінез-құлқына тікелей әсер етеді.

Сандық аудиторияның негізгі үрдісі – бренд құру мен сатуды ілгерілетуді біріктіретін брендті қалыптастыру моделіне өту. Бұл тәсіл брендті қабылдауға ұзақ мерзімді әсерді де, пайдаланушылардың қысқа мерзімді мінез-құлық реакцияларын да ескереді. Толық талдау мен болжамдық алгоритмдерді пайдалану аудиторияның мінез-құлқын дәлірек модельдеуге және жарнама науқанының тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.

Цифрлық құралдардың құнының өсуімен және бәсекелестіктің артуымен тұтынушылардың мінез-құлқы да рационалды бола түсуде. Пайдаланушылар мазмұн мен өзара әрекеттесу арналарын таңдауда талғампаз бола бастады, бұл жарнама берушілерден коммуникацияларды дәлірек сегменттеуді және жекешелендіруді талап етеді.

Егер сандық жарнаманың тиімділігін бағалауға келсек, ол компанияның маркетингтік қызметін талдаудағы маңызды қадам болып табылады, себебі жарнамалық науқандардың тиімділігін және жарнамалық бюджеттерді тиімді пайдалануды анықтауға мүмкіндік береді. Дәстүрлі жарнама арналарынан айырмашылығы, сандық жарнама көрсеткіштер, шертулер саны (CTR), пайдаланушы конверсиясы және инвестициялардың қайтарымдылығы (ROI) сияқты негізгі өнімділік көрсеткіштерін (KPI) нақты өлшеуге мүмкіндік береді. Жарнамалық науқандардың тиімділігін талдау үшін компаниялар Google Analytics және Google Ads сияқты жарнама платформаларын, аналитикалық құралдарды кеңінен пайдаланады, бұл оларға тұтынушылардың мінез-құлқын бақылауда және жарнамалық нәтижелерді уақытылы бағалау үшін тиімді.

Дегенмен, қазіргі уақытта сандық жарнаманың тиімділігін төмендететін жайлар да бар:

- Онлайн кеңістікте бәсеке деңгейінің жоғары болуы. Бұл аудиторияның белсенділік деңгейін төмендетеді және жарнама құнының өсуіне алып келуі мүмкін.

- Сандық жарнамаға сұраныстың артуы, оның құнын арттырады. Бизнес үшін бұл жарнамалық бюджетті жоспарлауды шектеуге әсер етеді.

- Тұтынушыларды шамадан тыс жарнамамен жүктеу кері әсер береді.

- Кейде компаниялар технологияның дамуына қарамастан мақсатты аудиториясын дұрыс таңдамайды.

- Компанияларды аналитикалық дағдылардың болмауынан, деректер дұрыс, жарнамалық науқандардың тиімділігі жете бағаланбайды.

- Интернет кеңістігінде компаниялар дербес деректерінің құпиялығын қорғалу деңгейіне күмәнданудан жарнамаға деген сенім төмендеуі мүмкін (кесте 2).

Кесте 2. SWOT-Қазақстандағы цифрлық жарнаманы талдау

S-Strengths (күшті жақтары)	O-Opportunities (мүмкіндіктер)
<ul style="list-style-type: none"> • интернет пен мобильді құрылғылардың енуінің қарқынды деңгейі; • Instagram және TikTok сияқты әлеуметтік медианы белсенді пайдалану; • мақсатты аудиторияға дәл бағыттау мүмкіндігі; • жарнамалық науқан нәтижелерінің аналитикалық құралдар арқылы өлшенуі 	<ul style="list-style-type: none"> • электрондық коммерцияның қарқынды өсуі; • мобильді маркетингті дамыту; • жарнаманы жекелендіру үшін жасанды интеллект технологиясын қолдану; • цифрлық платформалар мен онлайн-сервистерді кеңейту.
W-Weaknesses (әлсіз жақтары)	T-Threats (қауіптер)
<ul style="list-style-type: none"> • компаниялардың бір бөлігінде цифрлық маркетингтік құзыреттіліктің жеткіліксіз деңгейі; • жарнамалық науқандардың Google Ads сияқты халықаралық платформаларға тәуелділігі; • жергілікті жарнамалық технологиялар мен сервистердің шектеулі дамуы. 	<ul style="list-style-type: none"> • сандық жарнама құнының өсуі; • онлайн-кеңістіктегі бәсекенің күшеюі; • тұтынушылардың жарнамаға деген сенімін төмендетіп алу; • дербес деректерді қорғауға қойылатын талаптарды қатаңдату.

Қорытындылар. Сонымен талдау кейінгі жылдары компаниялардың маркетингтік

коммуникацияларында цифрлық жарнаманың маңыздылығы артып келе жатқанын көрсетті. Қазақстанда Интернет және Instagram, TikTok сияқты әлеуметтік медиа платформаларының қарқынды кеңеюі бизнестің мақсатты аудиториямен өзара әрекеттесу мүмкіндіктерін кеңейтіп, өнім мен қызметті насихаттаудың тиімділігін арттырып отыр. Қазақстанда сандық жарнаманың дамуы тұтынушылар мінез-құлқының өзгеруімен қатар жүреді. Бұл жағдай шешім қабылдау механизмдерінің өзгеруін, экожүйелік платформалардың рөлінің артуын, контент ықпалының күшеюін және жекелендірудің маңыздылығының өсуін қамтиды. Аталған үрдістер цифрлық ортадағы технологиялар мен мінез-құлық факторларының өзара әрекеттесуін одан әрі зерттеу қажеттілігін айқындайды.

Эмпирикалық зерттеу цифрлық жарнаманың тұтынушылардың шешім қабылдауына айтарлықтай әсер ететінін растады, бірақ жарнамалық науқандардың тиімділігі көбінесе мазмұнның сапасына, таргетингтің дәлдігіне және мамандардың аналитикалық біліктілігіне байланысты. Келешекте Қазақстандағы цифрлық жарнаманың одан әрі дамуы жаңа технологияларды енгізумен, жарнамалық хабарламаларды дербестендірумен және тұтынушылардың мінез-құлқын талдауға арналған жетілдірілген құралдармен қамтамасыз етілуі тиіс.

Әдебиеттер

- Бекмурзаев&Дадаев, 2024 - Бекмурзаев И.Д., Дадаев Я.Э. Цифровой маркетинг: учебное пособие. -Грозный: Чеченский государственный университет, 2024. - 104 с.
- Катаев&Названова, 2024 - А. В. Катаев, И. А. Названова. Технологии маркетинга в интернет-среде: учебное пособие. - Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2024. - 146 с. -ISBN 978-5-9275-4644-2.
- Тажиева, т.б., 2024 - Ж.Н. Тажиева, Э.Е. Баймуханбетова, А.К. Кожамметова. Цифровизация и технологические тенденции в маркетинге: перспективы для Казахстана. Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университетінің ХАБАРШЫСЫ, (4), 91–105. <https://doi.org/10.32523/2789-4320-2024-4-91-105>
- Тулбаева&Кожамкулова, 2025. - Н.Т. Тулбаева, Ж.Т. Кожамкулова. Бөлшек сауда саласында цифрландыру жағдайындағы тұтынушылардың мінез-құлқын зерттеу: сандық әдіс. Journal of Economic Research & Business Administration, 153(3), 63–85. <https://doi.org/10.26577/be202515335>
- Казахстанцы и ИИ [Электронды қор].- URL: <https://www.mediainsider.kz/blog/etubcu6z1-kazahstansi-i-ii-kak-auditoriya-vosprin>
- Об электронной коммерции в РК [Электронды қор].- URL: <https://stat.gov.kz/en/industries/economy/local-market/publications/370122/>
- Digital 2026 Global Overview Report [Электронды қор].-URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2026-global-overview-report>
- What Awaits Digital Marketing in Kazakhstan in 2025 [Электронды қор].- URL: <https://www.byyd.me/en/blog/2025/07/what-awaits-digital-marketing-in-kazakhstan-in-2025/>

References

- Bekmurzaev I. D., Dadaev Ya. E. Tsifrovoy marketing [Digital marketing]: uchebnoe posobie. - Grozny : Chechenskii gosudarstvennyi universitet, 2024. - 104 p. [In Russ]
- Kataev A. V., Nazvanova I. A. Tekhnologii marketinga v internet-srede [Marketing technologies in the Internet environment]: uchebnoe posobie. - Rostov-na-Donu ; Taganrog : Izdatelstvo Yuzhnogo federalnogo universiteta, 2024. - 146 p. - ISBN 978-5-9275-4644-2. [In Russ]
- Tulebayeva N., Kozhamkulova Zh. Bølshek sauda salasynda cifrandyru zhardajyndary tytynushylardyñ minez-kylkyn zertteu: sandyq әdis. [Research of consumer behavior in the context of digitalization in the retail sector: the quantitative approach]. - Journal of Economic Research & Business Administration. - 2025. - Vol. 153, No. 3. - P. 63–85. - DOI: 10.26577/be202515335. [In Kaz]
- Tazhiyeva Zh., Baimukhanbetova E., Kozhakhmetova A. Cifrovizaciya i tehnologicheskie tendencii v marketinge: perspektivy dlya Kazahstana [Digitalization and technological trends in marketing: prospects for Kazakhstan]. - Economic Series of the Bulletin of L. N. Gumilyov ENU. - 2024. - No. 4. - P. 91–105. - DOI: 10.32523/2789-4320-2024-4-91-105. [In Russ]
- Digital 2026 Global Overview Report [Elektronny qor]. - URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2026-global-overview-report>
- Kazahstansy i II [Elektronny qor]. - URL: <https://www.mediainsider.kz/blog/etubcu6z1-kazahstansi-i-ii-kak-auditoriya-vosprin>. [In Russ]
- Ob elektronnoi kommertsii v RK [Elektronny qor]. - URL: <https://stat.gov.kz/en/industries/economy/local-market/publications/370122/> [In Russ]
- What Awaits Digital Marketing in Kazakhstan in 2025 [Elektronny qor]. - URL: <https://www.byyd.me/en/blog/2025/07/what-awaits-digital-marketing-in-kazakhstan-in-2025/> .

МРНТИ 06.81.12

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

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

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

¹Министерство обороны Республики Казахстан, г.Астана, Казахстан

²Международный университет Астана, г.Астана, Казахстан

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

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

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

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

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

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

БИЗНЕСТІҢ ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУДЫҢ ЗАМАНАУИ ТӘСІЛДЕРІ

¹Р.Т. Карсембаев, ²Г.А. Кадырова*

¹Қазақстан Республикасының Қорғаныс министрлігі, Астана қ., Қазақстан

²Астана халықаралық университеті, Астана қ., Қазақстан

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

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

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

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

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

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

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

¹R.T. Karsembaev, ²G.A. Kadyrova*

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

²Astana International University, Astana, Kazakhstan

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

зрелости и повышению конкурентоспособности компаний.

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

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

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

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

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

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

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

Для достижения цели исследования использовались следующие методы:

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

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

казахстанских исследователей о цифровой зрелости МСП.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблица 1. Основные вызовы цифровой трансформации предприятий Казахстана

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

Примечание: составлено авторами на основе обзора литературы

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблица 2. Эффективные стратегические практики цифровой трансформации

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

Примечание: составлено авторами на основе обзора литературы

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

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

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

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

Оптимизировать бизнес-процессы до внедрения технологий.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Литература

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

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

References

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

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AT ENTERPRISES IN KAZAKHSTAN**¹A.K. Butkenova*** , **²V.G. Kogdenko** ¹Astana International University, Astana, Kazakhstan²National Research Nuclear University "Moscow Engineering Physics Institute", Moscow, Russia*e-mail: butkenova@mail.ru

A.K. Butkenova – doctor in specialty, associate professor of the Higher School of Economics of the Astana International University, Astana, Republic of Kazakhstan, e-mail: butkenova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9071-7475>

V.G. Kogdenko – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Financial Management, Institute of Financial Technologies and Economic Security, National Research Nuclear University MEPhI, Moscow, Russia, e-mail: kogdenko7@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9732-1174>

Abstract. This article will examine human capital management and analysis at enterprises in Kazakhstan and across businesses in general. First, I'd like to discuss the definition of human capital and its economic value. So, what is human capital? Human capital is the totality of knowledge, skills, abilities, experience and other personal characteristics of an employee that have economic value and can be used to create value in an organization.

It includes education (secondary, higher, postgraduate) and professional skills of the employee, leadership qualities that not everyone has, which are inherent in nature, motivation and involvement in the business and work that inspires professional performance of tasks, as well as creativity and the ability to further learn, such as improving the qualifications of a person throughout their entire working life. Considering the importance of providing labor resources and the need for a certain high qualification of these resources for the effective operation of the enterprise, it is necessary to plan these resources, and purposefully manage their formation, quality, and development. All of this is carried out within the framework of the human resources (human capital) management strategy, which will be discussed in this article.

The concepts of personnel management have significantly enriched the theory of enterprise management and, at the same time, brought about significant changes in the practical tools used. Being a scientific and methodological basis for the functioning of the enterprise's personnel management system, individual provisions of the considered concepts are effective when used in domestic enterprises.

Keywords: Human capital; human capital management; employee analysis and management; economic values; working conditions; human resources.

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
КАЗАХСТАНА****¹А.К. Буткенова***, **²В.Г. Когденко**¹Международный Университет Астана, Астана, Казахстан²НИЯУ МИФИ, Москва, Россия*e-mail: butkenova@mail.ru

А.К. Буткенова – доктор по профилю, ассоциированный профессор Высшей школы Экономики Международного Университета Астана, Астана, Казахстан, e-mail: butkenova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9071-7475>

В.Г. Когденко – д.э.н., профессор, зав кафедрой Финансового менеджмента института финансовых технологий и экономической безопасности НИЯУ МИФИ, Москва, Россия, e-mail: kogdenko7@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9732-1174>

Аннотация. В данной статье будет рассмотрено управление и анализ человеческим капиталом на предприятиях Казахстана и в целом на предприятиях. Для начала хотелось бы остановиться в определении человеческого капитала и его экономической ценности. И так что такое человеческий капитал? Человеческий капитал — это совокупность знаний, умений, навыков, опыта и других личностных характеристик работника, которые имеют экономическую ценность и могут быть использованы для создания ценности в организации. Он включает в себя образование (среднее, высшее, послевузовское) и профессиональные навыки сотрудника, лидерские качества которые есть не у каждого человека так заложено природой, мотивацию и вовлеченность в дело и работу которая вдохновляет на профессионализм выполнения задач, а так же креативность и способность к дополнительному обучению, такие как повышение квалификации всего периода работоспособности человека.

Учитывая важность обеспечения трудовыми ресурсами и необходимость определенной высокой квалификации этих ресурсов для эффективной работы предприятия, необходимо осуществлять планирование этих ресурсов, целенаправленное управление их формированием, качеством, развитием. Все это как раз осуществляется в рамках стратегии управления человеческими ресурсами (человеческим капиталом), о чем и будет речь в данной статье.

Концепции управления персоналом существенно обогатили теорию управления предприятием и вместе с тем внесли существенные преобразования в используемый практический инструментарий. Будучи научно-методической основой функционирования системы управления персоналом предприятия отдельные положения рассмотренных концепций результативны при использовании на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: Человеческий капитал, управление человеческим капиталом, анализ и управление сотрудников, экономические ценности, условия труда, человеческие ресурсы.

ҚАЗАҚСТАН КӘСПОРЫНДАҒЫ АДАМИ КАПИТАЛДЫ БАСҚАРУ

¹А.К. Буткенова*, ²В.Г. Когденко

¹Астана халықаралық университеті, Астана, Қазақстан

²МИФИ ҰЗЯУ, Мәскеу, Ресей

*e-mail: butkenova@mail.ru

А.К. Буткенова – бейіні бойынша доктор, Халықаралық Астана университеті, Экономика жоғары мектебінің қауымдастырылған профессоры, Астана, Қазақстан, e-mail: butkenova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9071-7475>

В.Г. Когденко – э.ғ.д., профессор, МИФИ Ұлттық зерттеу ядролық университеті қаржылық технологиялар және экономикалық қауіпсіздік институтының қаржылық менеджмент кафедрасының меңгерушісі, Мәскеу, Ресей, e-mail: kogdenko7@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9732-1174>

Аңдатпа. Бұл мақалада қазақстандық кәсіпорындардағы және жалпы бизнестегі адами капиталды басқару мен талдау қарастырылады. Біріншіден, адам капиталының анықтамасын және оның экономикалық мәнін талқыласақ. Сонымен, адами капитал дегеніміз не? Адами капитал – бұл ұйымда құндылық жасау үшін пайдаланылуы мүмкін экономикалық құндылығы бар қызметкердің білімінің, дағдыларының, тәжірибесінің және басқа да жеке қасиеттерінің жиынтығы. Оған қызметкердің білімі (орта, жоғары, жоғары оқу орнынан кейінгі) және кәсіптік дағдылары, әр адамда бола бермейтін, табиғатына тән көшбасшылық қасиеттері, мотивациясы және тапсырмаларды орындауда кәсіпқойлыққа, сонымен қатар шығармашылыққа және

адамның еңбек өмірінің бүкіл кезеңінде біліктілікті арттырудан өту сияқты қосымша оқудан өту мүмкіндігіне шабыттандыратын жұмысқа және тапсырмаға қатысу кіреді.

Кәсіпорынның тиімді жұмыс істеуі үшін еңбек ресурстарымен қамтамасыз етудің маңыздылығын және осы ресурстардың белгілі бір жоғары біліктілігінің қажеттілігін ескере отырып, бұл ресурстарды жоспарлау, олардың қалыптасуын, сапасын және дамуын мақсатты түрде басқару қажет. Мұның бәрі осы мақалада талқыланатын адам ресурстарын (адами капиталды) басқару стратегиясының шеңберінде жүзеге асырылады.

Персоналды басқару тұжырымдамалары кәсіпорынды басқару теориясын айтарлықтай байытты және сонымен бірге қолданылатын практикалық құралдарға елеулі өзгерістер әкелді. Кәсіпорынның персоналды басқару жүйесінің жұмыс істеуінің ғылыми-әдістемелік негізі бола отырып, отандық кәсіпорындарда қарастырылған тұжырымдамалардың жеке ережелері тиімді болып келеді.

Кілт сөздер: Адами капитал, адами капиталды басқару, қызметкерлерді талдау және басқару, экономикалық құндылықтар, еңбек жағдайлары, адам ресурстары.

Introduction. Human capital analysis and management is an area of personnel management that involves assessing, developing, and effectively using the knowledge, skills, experience, and potential of employees to achieve the strategic goals of the organization. Human capital analysis allows us to determine: to what extent employees meet the organization's requirements, what their strengths and weaknesses are (education, qualifications, work experience, communication skills, stress resistance), where there are gaps in knowledge and skills, the level of employee turnover (not always dependent on the level of human capital; turnover is influenced by working conditions and compensation), and the effectiveness of investments in training.

The goal in human capital management is to ensure that the right people with the right competencies are available at the right time (Nevretdinova, 2015:56-59).

What methods of human capital management analysis exist today:

1. HR analytics: collecting and analyzing employee data
2. Employee performance assessment (KPIs, OKRs)
3. Talent review
4. 360-degree feedback
5. Competency analysis

Why are human capital management analysis methods used? To determine each employee's potential and performance. There are several types of compensation systems in companies. The main motivation is to receive higher salaries, additional bonuses, and incentives. KPIs and OKRs are among them.

There are key management aspects such as:

1. Talent acquisition (recruiting)
2. Onboarding
3. Personnel training and development
4. Performance and productivity assessment
5. Career and succession planning
6. Personnel retention and motivation
7. Knowledge and corporate culture management (National Authority for Professional Qualifications).

For example, influence during recruitment has a positive effect on those employees who have been working at the company for several years; when new employees are being adapted, older employees help with advice, support, and training. Continuity and career planning aren't common in all companies, but they positively impact the company's economic value. Employees plan and strive for continuous advancement. The company, for its part, motivates employees to improve their working conditions and performance; thus, each organization strives to retain the best employees in their field.

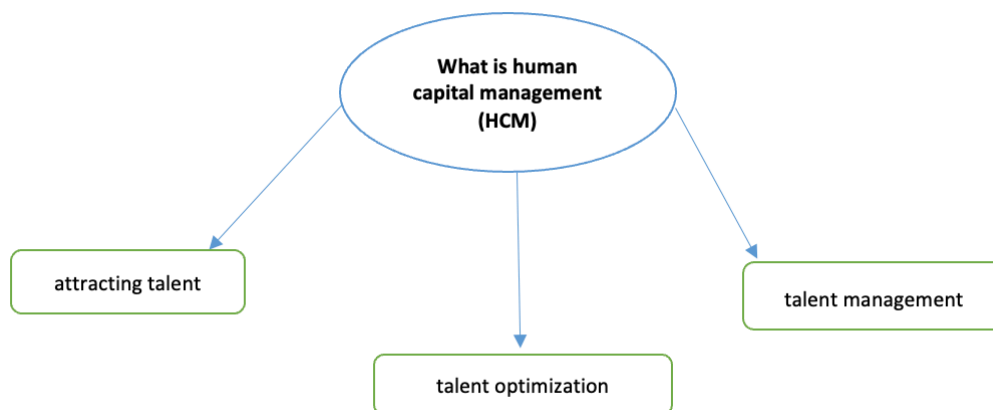


Fig 1. Human Capital Management (A. Alekseenko, 2025)

In today's reality, there are human capital management tools: HRM systems (SAP SuccessFactors, Workday, 1C:ZUP, etc.), competency and potential assessment systems, learning management systems (LMS), and personnel analytics platforms (Power BI, Tableau). Modern companies are keeping pace with emerging trends such as the use of artificial intelligence and machine learning in HR analytics, growing interest in well-being programs, hybrid and remote work formats, an emphasis on soft skills and emotional intelligence, and the development of employee. If you look back 10 years in Kazakhstan, not everyone adopted a hybrid and remote work format. This came about after the pandemic, and even now, although offline work is possible, online work, meetings, and conferences remain to save time. The country's human capital potential is substantial, but there are areas for improvement, particularly in skills and social-behavioral competencies.

Kazakh researchers have noted that human capital is becoming a critical element of economic growth and competitiveness, especially during the transition to a knowledge economy. The state program Digital Kazakhstan also considers the development of human capital as a key factor in the modernization of the economy through digitalization.

Businesses in Kazakhstan operate in an environment where employee skills, adaptability, training, and engagement become competitive advantages. Given the transformation of the economy: the raw materials sector → more technological, service and knowledge-oriented areas, human capital management is acquiring strategic importance. When analyzing human capital, companies can pay attention to the following parameters:

1. Employee competencies: availability of necessary knowledge and skills (both technical and behavioral)
2. Development potential: the extent to which employees are capable of learning and transitioning to new roles
3. Level of motivation and engagement
4. Labor productivity: how employee contributions influence the final result
5. Employee turnover: reasons for leaving, loss of knowledge
6. Alignment with the company's strategic goals: are there employees who support the development strategy?
7. ROI (return on investment) from training and human capital development.

Human capital analysis is more than just a matter of tracking personnel and salaries; it is a strategic tool that focuses on the competencies, potential, and value of employees for the business. This tool isn't yet fully developed in Kazakhstani enterprises (perhaps especially in small and medium-sized businesses), but the trend is toward strengthening it. It is recommended to implement systems for collecting and analyzing personnel data (HR analytics), performance and potential indicators, and link them to business goals.

Best practices for Human Capital Management



Fig 2. Best practices for human capital management (What is Human Capital Management (HCM)?)

To improve the efficiency of human capital analysis and management at enterprises in Kazakhstan, the following can be recommended:

1. Link HR metrics to business goals

- Determine which business outcomes are important (e.g., increased productivity, reduced turnover, innovation) and which HR metrics influence these outcomes. Establish key performance indicators (KPIs) for the HR function, such as onboarding time, engagement level, percentage of employees who completed development, and key employee turnover.

2. Develop future competencies

- In addition to technical skills, focus on soft skills: communication, critical thinking, flexibility, and digital skills.

- Organize training and development programs that address the evolving needs of the company.

3. Implement HR analytics and technologies

- Collect personnel data: training, performance, engagement, turnover, and competency compliance.

- Use data analysis tools to make forecasts and see connections between HR metrics and business results.

- Build reports/dashboards so that management can see HR metrics as part of the business.

4. Retain and motivate talented employees

- Develop a system of rewards, recognition, and career paths.

- Create internal development and advancement opportunities.

- Focus on a work culture and an environment where employees feel valued and recognized.

5. Succession and talent management planning

- Identify critical roles and employees whose loss could impact the business.

- Develop plans for reserve development and knowledge transfer.

- Consider the generational characteristics of employees (especially relevant for Kazakhstan, where intergenerational differences may exist). For example, there is a study titled "Assessment and Development of a Human Capital Development Mechanism Based on Social Generational Differences in the Republic of Kazakhstan."

6. **Support a culture of learning and innovation**

- Encourage employees to participate in change initiatives and learn new ways of working.
- Develop a corporate culture focused on knowledge and improvement, not just task completion.

7. **Consider the specifics of the Kazakhstani labor market and national context**

- Consider regional differences, the level of personnel training, and migration within the country.

- Be prepared to adapt international HR management practices to local realities: language, cultural characteristics, and industry specifics.

Improving the efficiency of human capital analysis and management in enterprises is an important task for improving productivity, employee retention, and achieving strategic goals in enterprises.

HR recommendations:

Developing an Internal Talent Pool: Instead of constant external recruiting (costly and time-consuming), focus on training and upskilling existing employees (upskilling/reskilling). Transparent Career Tracks: Implement career planning platforms where employees see opportunities for growth within the company. Improving Onboarding: Automate the onboarding process for new hires to quickly reach full productivity.

Employee engagement recommendations:

Flexible Work Models: Incorporate hybrid or remote work arrangements into company policy, if possible, to improve work-life balance. Continuous Feedback: Replace annual reviews with regular 1:1 meetings between managers and subordinates. Mental Health Programs: Implement corporate support programs, including psychological support and well-being days.

Motivation recommendations:

Personalization of benefits (Cafeteria plan): Allow employees to choose their own set of social benefits (health insurance, fitness, training, parking). Compensation transparency: Use HR technologies to demonstrate to employees their income structure and opportunities for increasing it (payment transparency). Linking KPIs to business results: Revise the bonus system, tying it not to the process, but to the ultimate impact on profits or company performance.

To successfully address these challenges, it is necessary to transform the HR department from a "personnel department" to a strategic partner that invests in people to increase business value.

The Kazakh economy, being a market economy, presupposes the existence and operation of independent private companies in all areas of economic activity, including industry. Currently, a large number of private and state-owned companies (including those wholly controlled by the state) operate in the industry. However, each company is an independent legal entity, planning its own activities and developing a development strategy. The strategy of each enterprise is undoubtedly connected with determining the enterprise's place in the market, with focusing on certain market segments, and with providing resources. All of this must be planned for the long term, taking into account possible market changes, partner activities, government regulations, and other factors. Resource provision for any industrial enterprise typically receives a great deal of attention. It includes the provision of material resources (raw materials, materials, semi-finished products, means of production), and labor resources. Labor resources as an important component of the enterprise's resources ensure the efficient use of material resources, among other things, since labor resources include the work of highly qualified specialists, both workers and engineering and technical workers, as well as management.

Overall, for Kazakhstan to transition from a raw materials-based economy to an innovative one, as defined, in particular, in the Kazakhstan-2050 strategy, it is necessary to fundamentally change the approach to the formation and management of labor resources. This must be done not only at the state level, but also at the enterprise level, primarily large companies with significant

capabilities and resources to implement a new type of personnel policy. The modern approach to human resource management emphasizes the development of an organizational culture that promotes continuous training and development of personnel, team building, employee job satisfaction, and the development of motivation systems. Since now it is the serious attention of managers to the issues of developing such a new organizational culture, the formation of a unified system of organizational values that will shape such qualities of the team and each employee as knowledge, professionalism, loyalty to the organization, the ability to work in a team, and readiness for change. These qualities are still the main guarantees of improving the quality of production processes, improving the quality of products, and satisfying consumer demands. Therefore, integrating people's intelligence, developing their initiative, creativity, innovation, desire for success and independent action, decision-making, attracting professionals to the enterprise, and creating conditions for them that would promote their desire to work are important areas of human capital management strategy. That is why this work is devoted to issues of strategic management and planning of human resources (human capital).

Human capital planning covers the stages of strategic analysis of the external environment and the subsequent formation of personnel management policy or human capital management strategy. The use of individual energy efficiency principles in the formation of a competency model for a potential employee will ensure the initial stage of integration of energy efficiency principles and the HR policy of an industrial enterprise. Among the knowledge and skills required both in the field of daily work activities and in the development of projects for the technological modernization of production, one can note not only professional technical competencies, but also knowledge about the structure of the energy management system, on energy policy, principles and recommendations laid down in standards and current national legislation. The development of human capital is aimed, in our understanding, primarily at organizational learning; in addition, the development function must include investment in personnel, motivation for learning, and the search for promising areas of training (Esaulova, 2023:218). It is advisable to separate internal and external training programs by personnel categories, so that separate target groups will be identified within the company, each of which will receive a specific qualification in the field of energy management. For example, employees and workers involved in information preparation can study energy saving technologies in office premises, principles of energy saving in the workplace, and formulate internal proposals for improving efficiency indicators. The company's technical specialists, along with workers of varying skill levels in individual production areas, are focused on studying advanced energy-saving technologies and the potential for using alternative energy sources in production processes.

The most important task of developing the human capital of industrial and production personnel in the field of energy management is also the formation of an understanding of the system of performance indicators and methods for achieving target indicators. The implementation of training programs can take place in cooperation with specialized institutions, among which universities may occupy a priority place. In essence, a company's partner university can become a primary platform for developing competencies in energy-efficient implementation. Engaging talented young people to address energy management challenges is also part of human capital development. Personnel training technologies can be selected depending on the specific program and the level of human capital. They can range from traditional to active learning methods, including the use of business simulations and energy management team building technologies. The involvement of human capital is aimed at maximizing the use of the accumulated human organizational structure, facilitating effective processes of knowledge exchange and accumulation and creating an organizational culture in which initiatives in the field of energy management are encouraged. Engagement processes are facilitated by the use of various loyalty programs, technologies for constructing career advancement trajectories, individual educational trajectories, the inclusion of principles of openness in personnel management policies, etc. Thus, engagement processes are most closely linked to the energy efficiency strategy, as they allow maintaining employee motivation in the area at the highest possible level. Loyalty programs play a particularly important role in energy efficiency – traditionally, they include special offers for additional health insurance and participation in corporate programs, which can increase the motivation of managers at lower and middle management levels. Another promising direction is the

organization of youth groups working on energy conservation, formed according to the principles of quality circles. Human capital retention is focused on retaining talented employees who make a significant contribution to strategy implementation and demonstrate high performance, as well as on accumulating positive energy management experience.

The objective of studying attitudes towards work is to identify the mechanism of its formation and management. At the present stage, the first thing that is highlighted is the complete shift of all theoretical and practical problems of the “human factor” to the area of qualitative aspects of the development of the overall employee, as well as the effective management of human resources. The activation of the human factor should be considered from the point of view of not only the socio-psychological aspects of the work activity of the total employee, but also his personal characteristics.

Firstly, the relationship between the organizational and economic aspects of professional work activity has become more complex, becoming increasingly dependent on the human (subjective) factor, from the socio-psychological climate that has developed in the team, which can not only stimulate, but also hinder the development of labor potential, both of an individual employee and of the service sector enterprise as a whole. Secondly, the acceleration of the process of technological re-equipment dynamically changes labor activity and affects the realization of the labor potential of the total worker. Thirdly, the management system of service sector enterprises is often “late” in solving precisely human issues related to the variability of people’s social interests, That is, it is not the technical level of service sector enterprises that determines their economic efficiency, but the human factor, which embodies the organizational culture of the enterprise.

In our opinion, a systems approach to the interpretation of personnel management is the most appropriate, since through the interrelation of various elements of management influence, an optimal result can be achieved.

Table 1 - Concepts of enterprise human resources management

The purpose of human resource management	Contents of the concept	Principles of Human Resources Management	Authors
	Scientific organization of labor is a paradigm of technocratic management		
Finding and achieving the highest productivity of workers subordinate to a given manager	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strict separation of managerial and executive functions. 2. The employee is a technical unit. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal responsibility. 2. Separation of spheres of labor. 3. Individual forms of labor organization. 4. Labor standards. 5. Authoritarianism. 	F. Taylor, G. Gunnt, L. Gilbert, G. Emerson
	Administrative management is a paradigm of technocratic management		
The creation of a holistic social organism capable of effectively solving problems and analyzing its development programs	Management as a universal process consisting of the functions of: foresight, organization, command, coordination and control	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unity of leadership. 2. Subordination of interests. 3. Centralization and decentralization as measures. 4. Hierarchy of positions. 5. Encouraging initiative. 6. Unity of personnel. 	A. Fayol, J. Mooney, L. Urwick, A. Allan
	Bureaucratic management is a paradigm of technocratic management		
Improving the efficiency of public administration depends on the division of rights and responsibilities, career growth, and professional benefits	Strict job hierarchy with functional division of activities regarding public administration	<ol style="list-style-type: none"> 1. Functional division of labor. 2. Regulation of the activities of managers and subordinates. 3. Prioritization of professionalism and experience in careers. 	M. Weber, P. Blau, W. Brown, T. Scott, M. Crozier
	Human relations theory is a paradigm of economic psychology		

The purpose of human resource management	Contents of the concept	Principles of Human Resources Management	Authors
Improving the efficiency of a company's operations depends on economic and socio-psychological factors	The relationship between job satisfaction and managerial commitment. Managerial functions: economic and social.	1. Strengthening social and psychological methods. 2. Attention to the group needs of employees. 3. Encouraging informal communication.	E. Mayo, M. Follett, B. Rowntree
Improving control efficiency through linear programming	Economic and mathematical modeling of control processes	1. Use of computer technology. 2. Automation of management processes.	L. Bertalanffy, N. Wiener, L. Kantorovich, V. Novozhilov, P. Anokhin
Target management as a constantly operating system of goals	The priority of the art of managing people is substantiated	1. Targeted planning. 2. Labor organization. 3. Labor incentives.	P. Drucker, T. Peters, Lee Iacocca
Improving employee well-being and maximizing personal contributions to the efficient operation of firms	Management should be aimed at improving the performance of individual employees.	Activation of motivating factors: nature and content of work; recognition of employee achievements; creative self-realization.	R. Likert, D. MacGregor, F. Herzberg
Integrating the personal needs of employees with the goals and objectives of the corporation	Work to improve the management of the organization as a whole, rather than individual groups and departments	1. Refusal to search for a universal method of HR management. 2. Situational factors. 3. Personnel development.	J. Douglas, D. Guest, S. Klein, D. Hunt

Note: Compiled by the author based on (Molotkova et al., 2023:88).

The first doctrine emphasized the use of methods to optimize the organizational, technical, and social components of production systems. The second doctrine sought to uncover the importance of moral, psychological, and socio-organizational factors in the effective functioning of organizational personnel.

It is more difficult to provide a one-dimensional classification for the approaches used in HR management in the second half of the 20th century. The emergence of numerous schools, including national ones, in the field of HR management and the mutual exchange of experience call into question the definitive classification of these approaches.

At the same time, it can be said that the functional description of management subsystems does not fully reflect the content of the approach to enterprise personnel management. At the same time, the issue of providing the enterprise with qualified personnel corresponds to the scope of tasks outlined in the production plan and the required qualifications. Such tasks can be addressed using the enterprise's internal resources or by external labor market participants. The choice of course of action is largely determined by the qualifications of the resources available in the labor market. Therefore, these relationships are regulated by existing institutional norms in the labor market (social partnership and collective bargaining, minimum wage) and are supported by labor legislation.

Logically, the HR management system is divided into three subsystems: support, operation, and development. All processes and subsystems are based on information support. Kibanov A. Ya. interprets the personnel management system as: “a system in which personnel management functions are implemented, including a number of functional subsystems specializing in the performance of homogeneous functions in the most important areas of work with personnel” (Kibanov, 1997).

Each of the three subsystems can only function effectively when interacting with the other two. The goals, functions, and vertical and horizontal functional relationships of the HR management

system allow us to identify three main subsystems: support, operation, and development. The mutual coordination of personnel management subsystems ensures the most complete use of the enterprise's labor resources and is one of the conditions for increasing competitiveness in the market.

According to the conducted research, the directions in the functioning subsystem – labor organization and labor protection, in the development subsystem – motivational mechanisms for stimulating personnel activity are of particular importance for the reproduction of human resources of coal industry enterprises.

The impact on employee behavior through opportunities for professional development (career and training) is interconnected with both the functioning subsystem and the development subsystem. All enterprise HR management subsystems are based on information support.

One of the most comprehensive approaches presented in post-Soviet literature (Emikh, 2023:134) identifies the following subsystems within the HR management system, each of which implements a set of interconnected tasks:

- Working conditions subsystem.
- Labor relations subsystem.
- Personnel registration and accounting subsystem.
- Personnel planning, forecasting, and marketing subsystem.
- Personnel development subsystem.
- Remuneration and incentives subsystem.
- Legal support subsystem.
- Social infrastructure development subsystem.
- Organizational Management Structure Development Subsystem.

Thus, HR management concepts have significantly enriched enterprise management theory and, at the same time, brought about significant changes in the practical tools used. Being a scientific and methodological basis for the functioning of the enterprise's personnel management system, individual provisions of the considered concepts are effective when used in domestic enterprises.

No less important, but to date the least researched and in need of transparency and objective assessment is the issue of payments for harmful and hazardous working conditions in the workplace. Comprehensive inspections of the state of occupational safety at enterprises and in independent divisions are carried out by a commission of employees of the Kazakhmys Corporation's management apparatus with the aim of in-depth study of the entire range of safety issues:

- ensuring the safety of production processes and equipment operation;
- organizing preventive measures to prevent occupational injuries;
- increasing the responsibility of managers, specialists, and workers for compliance with occupational safety requirements;
- assessing air quality, disease rates, and sanitary, health, and medical services.

The Executive Director of Kazakhmys Corporation LLP and the Director of the Occupational Safety Department head the commissions for a comprehensive survey of the state of occupational safety in the corporation's structural divisions.

At the same time, it should be noted that currently the legislation establishes only some minimum acceptable guarantees when calculating certain payments. These include, for example, additional payment for work at night and overtime (not less than one and a half times the tariff rate (or official salary)), and on holidays and weekends (not less than double the rate). This means that such additional payments and allowances, unrelated to any particular area of activity, must be applied without fail. In all other matters concerning the establishment of these and other payments, organizations are granted complete independence in determining the procedure and amounts of payments. Under such conditions, trade unions have the right to demand higher compensation than provided by law.

The issue of establishing additional payments for work in unfavorable (difficult, harmful, or dangerous) working conditions deserves special attention. It was previously noted that the law no longer requires such payments. Under these circumstances, trade unions or other employee representative bodies are required to seek collective bargaining with employers to establish the

procedure and amounts for such additional payments.

The liberal approach to regulating the labor market, approved by legislative acts of the Republic of Kazakhstan, raises the question of the necessary degree of state intervention in reconciling the interests of employees and employers.

Many domestic researchers have already identified the fundamental conditions for the use of hired labor, which should be considered and enshrined in collective agreements.

According to modern concepts and trends in the development of labor relations, wages should reflect differences in the production and technical conditions of work performance. For those who work in production areas with higher physical and mental labor intensity, with working conditions that are harmful and dangerous to the life of the worker, an increased salary should be established in order to compensate workers for the increased expenditure of their vital energy (Kazakhmys, n.d.).

The current corporate standard serves as the organizational and methodological basis for a comprehensive system for improving work efficiency, the most important elements of which are occupational health and safety. Thus, the current regulatory and legal order determines the independence of corporations in diagnosing the range of harmful effects and hazards of the production process, as well as the degree of their deviation from normal conditions.

In practice, workplace certification is currently carried out by a service subordinate to the enterprise administration, which may raise doubts about its objectivity and adequacy to the actual state of affairs, since many harmful effects cannot be correctly assessed, even if labor inspectors are involved, without special laboratory measurements. Thus, there is a problem with information support for calculations and determining the amounts of additional payments and benefits applied in the collective agreement. In the current situation, neither trade unions nor other employee representatives can resolve this issue.

Accordingly, there is a need for state regulation of this process in terms of providing a transparent information base on harmful and hazardous working conditions in the corporation's workplaces. The system of one-time measurements conducted by the corporation's occupational safety department must be replaced by a system of external workplace audits, which should be carried out with the participation of labor inspectors, representatives of the regional department of labor, employment and social protection of the population, representatives of trade unions and the corporation's administration.

Since the current legislation of the Republic of Kazakhstan does not provide for economic methods of regulating allowances and compensation for harmful and hazardous working conditions, we propose an organizational mechanism for regulating working conditions in corporations, which will help trade unions form an objective information base for conducting negotiations within the framework of collective agreements and assigning benefits and allowances for harmful and hazardous working conditions (Figure 3) (Ukhanova&Shchegoleva, 2022:176).

The main result of our analysis based on the materials of Kazakhmys Corporation LLC is the conclusion about the need for an objective assessment of working conditions, harmfulness and danger of work at a specific workplace.

Currently, workplace certification is carried out by the corporation's occupational safety departments, while, in our opinion, an independent audit is necessary with the participation of representatives of the state labor inspectorate, the regional department of labor, employment and social protection of the population, and representatives of trade unions (or independent experts invited by them).

The results of the audit program implementation must be recorded in the enterprise passport, which must be kept by the executive bodies, primarily the Ministry of Labor, Employment and Social Protection, and serve as the basis for the payment of appropriate compensation and the establishment of benefits.

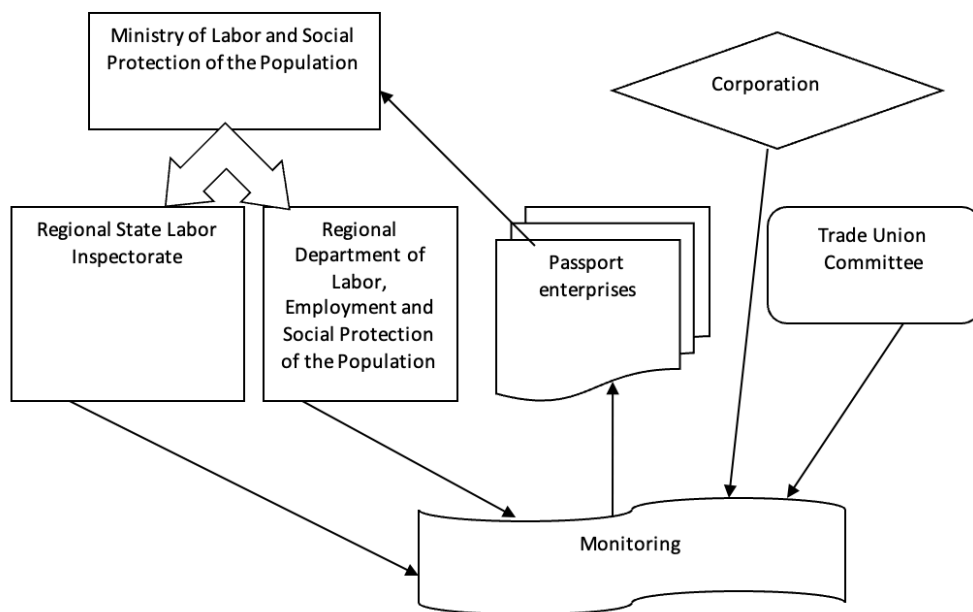


Fig 3. Organizational mechanism for regulating working conditions in corporations (Ukhanova&Shchegoleva, 2022:176)

Based on the enterprise passport, trade union representatives will receive objective arguments for coordinating the interests of employees and the enterprise administration.

Since state bodies, according to the current legislation, cannot use economic methods to regulate working conditions at the enterprise, We propose an organizational mechanism that, based on monitoring working conditions in the workplace, will provide an information base for trade unions to make changes to collective agreements.

An external audit should be a systematically conducted event according to the relevant program, which will form an objective picture of the state of working conditions in the workplace and identify deviations from sanitary and hygienic requirements. Based on the audit results, an enterprise passport must be drawn up, which must be available to enforcement agencies (state control bodies - the state labor inspectorate) and, necessarily, the Ministry of Labor, Employment and Social Protection. Thus, trade unions will have an objective information base for conducting negotiations within the framework of collective agreements and assigning benefits and allowances for harmful and hazardous working conditions.

Since payment for hazardous work must be made in accordance with the results of the current corporate passport, which must be updated regularly, the Ministry of Labor, Employment and Social Protection will be able to regulate this Enterprise Passport Ministry of Labor and Social Protection of the Population, Regional Department of Labor, Employment and Social Protection of the Population, Regional State Labor Inspectorate, Corporation, Trade Union Committee Monitoring the process and compliance of payments based on objective characteristics of workplaces. Based on the enterprise passport, trade union representatives will receive objective arguments for coordinating the interests of employees and the enterprise administration.

To periodically update the enterprise passport, it is necessary to establish a regular monitoring system that will make adjustments to the enterprise passport once a year in accordance with changes in technologies and equipment used.

Formulation of the scientific problem and novelty

Problem: The need to balance high production costs (billion tenge in 2024), declining net profit (by in 2024), and the need for investment in modernization amid copper price volatility.

Novelty: Analysis of the impact of ESG factors (environment, occupational safety) on Kazakhmys's operational efficiency in the face of declining metal grades in ore.

- In H1 2025, KAZ Minerals achieved its highest ever half yearly ore throughput of 50.6 Mt

in H1 2025 as the Group continues to focus on maximising operational efficiency.

- Copper production in H1 2025 decreased by 4% to 184 kt (H1 2024: 191 kt) due to an expected reduction in the average copper grades processed and temporarily lower recovery rates at Bozshakol due to the complex mineralogy of the ore.

- By-product output declined compared with the prior year as mining took place in areas with lower by-product content.

- Copper sales of 176 kt in H1 2025 were 4% below production, as higher volumes of copper concentrate were dispatched for toll processing at the Balkhash smelter. However, in the second quarter, sales volumes of 96 kt exceeded production volumes as the Group was reduced goods in transit.

Andrew Southam, Chief Executive Officer, said: “KAZ Minerals achieved its highest ever half yearly ore throughput of 50.6 Mt, with both Aktogay and Bozshakol achieving ore processing records in the year so far. These excellent results reflect the Group’s focus on enhancing operational capacity which has resulted in copper output of 184 kt in H1 2025.”

KAZ Minerals delivered 370 kt of copper in 2025, narrowing year-on-year output reduction to 3% despite the expected decline in copper grades. This reflects the Group’s strategy to sustain strong copper output through continuous improvements in operational efficiency.

Aktogay processed a record 62 Mt of sulphide ore in 2025, marking a new performance milestone and reinforcing KAZ Minerals’ position among the leading global copper producers.

Precious metal output increased in Q4 due to higher ore throughput at Bozshakol and better grades at East Region. Zinc output strengthened in Q4, driven by higher polymetallic ore grades at East Region, with full year production of 54 kt, up 26% from 2024.

Copper sales totalled 360 kt in 2025, 3% below production, resulting from temporary logistics constraints earlier in the year. Q4 sales rose 39% compared to Q3, reaching 107 kt. Some copper cathodes remained in transit at year-end and will be recognised in January 2026, contributing to a strong start to the new year.

Andrei Tretyakov, Chief Executive Officer, said: “KAZ Minerals completed another year of strong output, produced 370 kt of copper and 132 koz of gold in 2025. The Group is well positioned to respond to surging market demand for copper and precious metals. KAZ Minerals uses modern technology to support tailored mine-to-mill initiatives and continues to expand the existing mines. Management’s commitment to operational excellence enabled the Group to set a globally recognised record throughput at Aktogay.”

Financial Performance (2024-2025): Gross revenue in 2024 increased by (billion tenge), but net profit decreased to billion tenge.

Production Performance: In 2024, thousand linear meters were drilled, copper reserves increased by thousand tons, gold reserves increased by — tons.

Personnel: Salary indexation in 2025 by the average salary across the corporation will be thousand tenge.

Kazakhmys has signed a contract with the international consulting company JMJ Associates (USA), which will conduct a strategic audit of the industrial safety and occupational health system at all production sites. Nurakhmet Nuriyev, Chairman of the Board of Kazakhmys Corporation LLC, discussed cooperation details with JMJ representatives.

JMJ Associates (USA) specializes in developing corporate culture and leadership in safety. The goal of the joint project is to develop a sustainable safety culture at all Kazakhmys enterprises, where caring for life and health becomes a personal value for every employee (Kazakhmys, n.d.).

The project will focus on two key areas:

- Developing personal responsibility for safety – where leaders lead by example and an atmosphere of trust and openness is created within teams.

- Creating a safe work environment means eliminating risk factors and implementing systemic solutions that make it easier to follow rules than to break them.

"The project is designed to last several years. We will train employees at all levels, develop internal leaders, and develop safety ambassadors". "Our goal is to ensure that a safety culture continues

to develop within the company after the project is completed," noted Renat Salimgaliev.

JMJ expects this collaboration to strengthen trust between employees and management, reduce the number of injuries and incidents, and make safety a natural part of everyday work. As Nurakhmet Nuriyev noted, all levels of management are involved in the project – from line managers to top management. Based on the audit results, a long-term program will be developed to improve the maturity of the safety system by 2028–2029, so that compliance with the rules becomes a natural habit – like wearing a seat belt in a car.

Kazakhmys Company develops and stimulates personal and collective responsibility of employees for compliance with occupational health and safety requirements, and promotes and implements the widest possible implementation of advanced and international experience in the development of a sustainable motivational mechanism for safe behavior at work among employees, responsibility for their own life and health, as well as for the life and health of those working next to them. To enhance safety culture and motivate employees in industrial safety and occupational health, the company's divisions hold a quarterly "Safety Hour" event. The committee then decides on employee awards.

Conclusions:

Calculation-based conclusions: "Despite revenue growth for 2024, the decline in net profit is due to rising costs and capital expenditures."

Proposed measures: Optimization of production costs through digitalization (taking into account data) and sales diversification (given the decline in exports to China).

Increased investment in geological exploration ensures the company's sustainability.

Kazakhmys's primary goal is to improve plant operations and create a safe environment for its employees.

As evidence of the company's increased focus on occupational safety, its business units are scheduled to gradually achieve ISO 45001 certification (Kazakhmys, n.d.).

Implementing international standard requirements at enterprises will help continue efforts to:

- provide employees with workplaces that are safe and healthy
- preventing work-related deaths, injuries, and ill health
- providing a basis for risk management
- increasing employee engagement in occupational health and safety
- continuously improving the performance of the occupational health and safety (OHS) service.

References

- Alekseenko, 2025 - Алексеенко.А. Что такое управление человеческим капиталом или HCM. (n.d). <https://e-queo.com/blog/expertnie-stati/chto-takoe-upravlenie-chelovecheskim-kapitalom-ili-hcm/>(accessed: 21.01.2026) [Russ]
- Esaulova, 2023 - Есаулова, И. А. (2023). Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Пермь: Пермский национальный исследовательский политехнический университет. ISBN 978-5-398-03098-3. URL: <https://www.iprbookshop.ru/151539.html> [Russ]
- Emikh, 2023 - Эмих, И. В. (2023). Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Саратов: Саратовский государственный технический университет. ISBN 978-5-7433-3538-1. URL: <https://www.iprbookshop.ru/145626.html> [Russ]
- Kazakhmys. (n.d.). - Kazakhmys. (n.d.). Occupational safety. URL: <https://www.kazakhmys.kz/ru/occupational-safety>(accessed: 21.01.2026). [Russ]
- Kibanov, 1997 - Кибанов, А. Я. (ред.). (1997). Управление персоналом организации. Москва: ИНФРА-М. [Russ]
- Molotkova, et al., 2023 - Молоткова, Н. В., Хазанова, Д. Л., & Блюм, М. А. (2023). Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Тамбов: Тамбовский государственный технический университет. ISBN 978-5-8265-2614-9. URL: <https://www.iprbookshop.ru/141098.html> [Russ]
- Nevretdinova, 2015 - Невретдинова, М. В. (2015). Механизм управления человеческим капиталом. Евразийский Союз Ученых, (8(17)), 56–59. [Russ]
- National Authority for Professional Qualifications, 2025 - Профессиональный стандарт: «Общее управление человеческими ресурсами». (n.d.). <https://career.enbek.kz>(accessed: 21.01.2026) [Russ]
- Sukhenko, R. S. (2019). Human capital as a component of enterprise capital. Forum of Young Scientists, 1–3(29), 493–500. [Eng]
- Ukhanova&Shchegoleva,2022 - Уханова, Т. В., & Щеголева, Н. Б. (2022). Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Москва: Научный консультант. ISBN 978-5-907477-43-8. URL: <https://www.iprbookshop.ru/146706.html> [Russ]
- What is Human Capital Management (HCM)? Key components, benefits and best practices. (n.d.). <https://upraise.io/blog/what-is-human-capital-management>(accessed: 21.01.2026) [Eng]

References

- Chto takoe upravlenie chelovecheskim kapitalom ili HCM [What is human capital management or HCM]. (n.d.). URL: <https://e-queo.com/blog/expertnie-stati/chto-takoe-upravlenie-chelovecheskim-kapitalom-ili-hcm/>(accessed: 21.01.2026). [Russ]
- Emikh, I. V. (2023). Human Resources Management: a textbook. Saratov: Saratov State Technical University named after Yu. A. Gagarin. 134 p. ISBN 978-5-7433-3538-1. URL: <https://www.iprbookshop.ru/145626.html>(accessed: 21.01.2026). [Russ]
- Esaulova, I. A. (2023). Human Resource Management: a textbook. Perm: Perm National Research Polytechnic University. 218 p. ISBN 978-5-398-03098-3. URL: <https://www.iprbookshop.ru/151539.html>(accessed: 21.01.2026). [Russ]
- Kazakhmys. (n.d.). Occupational safety. URL: <https://www.kazakhmys.kz/ru/occupational-safety>(accessed: 21.01.2026). [Russ]
- Kibanov, A. Ya. (Ed.). (1997). Upravlenie personalom organizatsii [Personnel management of the organization]. Moscow: INFRA-M. 512 p.
- Molotkova, N. V., Khazanova, D. L., & Blum, M. A. (2023). Human Resources Management: a textbook. Tambov: Tambov State Technical University. 88 p. ISBN 978-5-8265-2614-9. URL: <https://www.iprbookshop.ru/141098.html>(accessed: 21.01.2026). [Russ]
- Nevretdinova, M. V. (2015). Mekhanizm upravleniya chelovecheskim kapitalom [Mechanism of human capital management]. Evraziyskiy Soyuz Uchenykh, 8(17), 56–59.
- Professional standard: “Obshchee upravlenie chelovecheskimi resursami” [General human resource management]. (n.d.). URL: <https://career.enbek.kz>(accessed: 21.01.2026). [Russ]
- Sukhenko, R. S. (2019). Chelovecheskiy kapital kak sostavlyayushchaya kapitala predpriyatiya [Human capital as a component of enterprise capital]. Forum molodykh uchenykh, (1–3), 493–500.[Russ]
- Ukhanova, T. V., & Shchegoleva, N. B. (2022). Human Resources Management: a textbook. Moscow: Scientific Consultant. 176 p. ISBN 978-5-907477-43-8. URL: <https://www.iprbookshop.ru/146706.html>(accessed: 21.01.2026) [Russ]
- What is Human Capital Management (HCM)? Key components, benefits and best practices. (n.d.). URL: <https://upraise.io/blog/what-is-human-capital-management> (accessed: 21.01.2026). [Eng]

Редактор: Мырзабекова А.М. Верстка: Сексенова Ж.М. Подписано в печать: 30.03.2026 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