



ASTANA
INTERNATIONAL
UNIVERSITY

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

ECONOSPHERE & MANAGEMENT

№2 (2) 2026



Астана Халықаралық университеті
Международный университет Астана
Astana International University

EconoSphere & Management

Том 2(2) - 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., доктор PhD, қауымдастырылған профессор, Қазақстан
Байбаш Г.К., доктор PhD, қауымдастырылған профессор, Қазақстан
Аймурзина Б.Т., экономика ғылымдарының докторы, профессор, Қазақстан
Исаева Б.К., доктор 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., доктор PhD, ассоциированный профессор, Казахстан

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

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

Исаева Б.К., доктор 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

Узбаканова Ш.Б., Кажмухаметова А.А.

ҚАЗАҚСТАН ӨНЕРКӘСІБІНІҢ ЭКОЛОГИЯЛЫҚ ЖАҒДАЙЫНА ЕСЕПТІК-ТАЛДАМАЛЫҚ
ТАЛДАУ ЖӘНЕ ЭКО-ИННОВАЦИЯЛАРДЫ ЕНГІЗУ ТИІМДІЛІГІ 7

Sadykova R.K., Tleubay Y.G.

STRATEGIC PROSPECTS FOR MANAGING DOMESTIC TOURISM IN KAZAKHSTAN.... 17

Акылбекова Н.И., Бикенова А.С., Елеусиз Л.Т.

ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРНЫН ИНТЕРНАЦИОНАЛДАНДЫРУ - ЖАҒАНДЫҚ БӘСЕКЕГЕ
ҚАБІЛЕТТІЛІКТІ АРТТЫРУ ФАКТОРЫ РЕТІНДЕ 24

Baltabayev B.Zh.

THE IMPACT OF MARKET CONCENTRATION ON THE FINANCIAL STABILITY OF
KAZAKHSTAN'S BANKING SECTOR..... 34

Sagynbekov A.R., Vasa L., Akzambekkyzy A.

THE ROLE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE INFRASTRUCTURE PROJECTS
IN KAZAKHSTAN: AN ANALYSIS OF COMPLIANCE WITH INTERNATIONAL PROJECT
MANAGEMENT STANDARDS 43

Толысбаева М.Б., Борисова А.А.

ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ И УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРОДВИЖЕНИЕМ
ТРАНСПОРТНОЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО ПОЯСА
ГОРОДА АСТАНА 54

ҚАЗАҚСТАН ӨНЕРКӘСІБІНІҢ ЭКОЛОГИЯЛЫҚ ЖАҒДАЙЫНА ЕСЕПТІК-ТАЛДАМАЛЫҚ ТАЛДАУ ЖӘНЕ ЭКО-ИННОВАЦИЯЛАРДЫ ЕНГІЗУ ТИІМДІЛІГІ

¹Ш.Б. Узбаканова*, ²А.А. Кажмухаметова

^{1,2}Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана, Қазақстан
*e-mail: uzbakanovasynar@gmail.com

Ш.Б. Узбаканова – Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университетінің 8D04105 – «Бухгалтерлік есеп және аудит» білім беру бағдарламасының PhD докторанты, Астана қ., Қазақстан, e-mail: uzbakanovasynar@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-7187-8473>

А.А. Кажмухаметова – э.ғ.к., доцент м.а., Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана қ., Қазақстан, e-mail: asem.kaa@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6957-7364>

Аңдатпа. Мақалада қазіргі заманғы өнеркәсіптің даму жағдайында өзектілігін жоғалтпаған экологиялық мәселелер мен қоршаған ортаны қорғау мәселелері қарастырылады. Қоршаған ортаға өнеркәсіптік өндірістің теріс әсерін төмендетудің негізгі бағыттарының бірі ретінде эко-инновациялардың рөліне ерекше назар аударылады. Отандық және шетелдік авторлардың еңбектерінде ұсынылған «эко-инновациялар» ұғымына берілген әртүрлі анықтамалар талданып, олардың тұрақты дамуға қол жеткізудегі маңыздылығы ашып көрсетіледі.

Ғылыми көзқарастарды жалпылау негізінде эко-инновацияларға өнеркәсіптік өндірістің экологиялық таза үдерістерін қалыптастыруға бағытталған идеяларды әзірлеудің нәтижесі ретінде авторлық анықтама ұсынылады. Қазақстан Республикасындағы экологиялық жағдайдың жүйелі және ауқымды сипаттағы мәселелермен ерекшеленетіні атап өтіледі, бұл негізгі экологиялық көрсеткіштерді талдау нәтижелерімен дәлелденеді.

Осыған байланысты эко-инновацияларды өнеркәсіп секторына белсенді түрде енгізу елдің экологиялық жағдайын жақсартудың маңызды құралы ретінде айқындалады.

Түйін сөздер: өнеркәсіп, эко-инновациялар, экология, тұрақты даму, экологиялық көрсеткіштер.

УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КАЗАХСТАНА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ ЭКО-ИННОВАЦИЙ

¹Ш.Б. Узбаканова*, ²А.А. Кажмухаметова

^{1,2}Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, Астана, Казахстан
*e-mail: uzbakanovasynar@gmail.com

Ш.Б. Узбаканова – PhD-докторант по образовательной программе 8D04105 – «Учет и аудит», Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, г. Астана, Казахстан, e-mail: uzbakanovasynar@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-7187-8473>

А.А. Кажмухаметова – к.э.н., и.о. доцента, Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, г. Астана, Казахстан, e-mail: asem.kaa@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6957-7364>

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы проблем экологии. Загрязнения окружающей среды, эти вопросы остаются актуальными во все времена и особенно в условиях современного развития промышленности в стране. Как показывает практика, одним из ключевых инструментов воздействия на снижение негативного воздействия последствий

промышленности на окружающую среду являются эко-инновации, в данной работе будет особо выделено внимание именно этому понятию.

После анализа взглядов учёных и обзора определений понятия «эко-инновации» авторами предложено оригинальное определение этому ключевому понятию изучению которого посвящена данная работ. Рассмотрев экономические, статистические, экологические показатели деятельности промышленности Казахстана, нужно отметить, что общая экологическая ситуация имеет масштабные и системные проблемы.

В связи с этим нужно отметить, что процесс внедрения эко-инноваций в промышленность является актуальной. Учетно-аналитическая система в процессе внедрения понятия «эко-инновации» является одним из важнейших инструментов в улучшении экологического состояния страны.

Ключевые слова: промышленность, эко-инновации, экология, устойчивое развитие, экологические показатели.

ACCOUNTING AND ANALYTICAL ANALYSIS OF THE ENVIRONMENTAL CONDITION OF KAZAKHSTAN'S INDUSTRY AND THE EFFECTIVENESS OF ECO-INNOVATION IMPLEMENTATION

¹Sh.B. Uzbekanova*, ²A.A. Kazhmukhametova

^{1,2}L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan

*e-mail: uzbekanovasynar@gmail.com

Sh.B. Uzbekanova – PhD student in the educational program 8D04105 – Accounting and Audit, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan, e-mail: uzbekanovasynar@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-7187-8473>

A.A. Kazhmukhametova – Candidate of Economic Sciences (PhD equivalent), Acting Associate Professor, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan, e-mail: asem.kaa@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6957-7364>

Abstract. The article examines environmental issues and environmental protection, which remain highly relevant in the context of modern industrial development. Special attention is paid to the role of eco-innovations as one of the key directions for reducing the negative environmental impact of industrial production. Various approaches to the definition of the concept of “eco-innovations,” presented in the works of domestic and foreign authors, are analyzed, and their significance for achieving sustainable development is revealed.

Based on the generalization of scientific views, the authors propose an original definition of eco-innovations as the result of developing ideas aimed at forming environmentally friendly industrial production processes. It is noted that the environmental situation in the Republic of Kazakhstan is characterized by systemic and large-scale problems, which is confirmed by the analysis of key environmental indicators.

In this regard, the necessity of active implementation of eco-innovations in the industrial sector is emphasized as an important tool for improving the environmental condition of the country.

Keywords: industry, eco-innovations, ecology, sustainable development, environmental indicators.

Кіріспе. Қоршаған ортаны қорғау мәселесі, әсіресе өнеркәсіптік өрлеу кезеңдерінде, әрқашан өзектілігін жоғалтпаған өткір тақырыптардың бірі болып қала береді. Бүгінгі таңда да бұл мәселенің маңызы төмендеген жоқ. Адамзат тарихы көрсеткендей, экологиялық түйткілдерді шешудің ең тиімді жолы — өндірістік процестерге эко-инновацияларды енгізу болып табылады. Осы мақалада біз эко-инновацияларды қолдану тетіктері мен олардың практикалық тиімділігін қарастыратын боламыз.

Жұмыстың басты мақсаты болып - эко-инновация түсінігін қарастыру, ол түсініктің өзектілігі және өнеркәсіптегі алатын орнын анықтау. Сонымен қатар көптеген ақпарат көздерін қарастырып, талқылап мен бұл мақалада авторлық анықтама ұсынылды.

Жоғарыда айтылып кеткенге жүгіне отырып келесі мәселелерді қарастырдым:

- Қазақстандық өнеркәсіптік кәсіпорындардың жұмыс барысына эко-инновацияны енгізу деңгейін қарастыру және баға беру;
- 9 жыл көрсеткіштерін қарастырып салыстырмалы талдау жасау;
- мәселелерді сұрақтарды анықтау, өнеркәсіптік салаға эко-инновациялардың енгізуінің төмен деңгейіннің себептерін анықтау.

Эко-инновациялардың мәні мен олардың атқаратын маңызын тереңірек талдап көрейік. Көптеген зерттеушілер эко-инновацияларды өндіріске енгізу мәселелерін және олардың нәтижелілігін өз еңбектеріне арқау еткен. Бүгінгі таңда бұл ұғымға қатысты ғылыми анықтамалар өте көп. Солардың ішінен эко-инновацияның мазмұнын барынша дәл ашатын бірнеше негізгі тұжырымдамаларға тоқталып өтейік (Нургисаева & Таменова, 2020; Айтмуратова & Сарсенова, 2022; Есенгельдина, 2023).

Жоғарыда аталғандар – осы ұғым төңірегіндегі сан алуан ақпараттың бір парасы ғана. Осы орайда, эко-инновация түсінігіне өз тарапымнан анықтама беруді жөн көрдім.

Авторлық анықтама: Эко-инновация – бұл өнеркәсіптік өндірістің экологиялық таза цикліне қол жеткізуді көздейтін идеялар мен әзірлемелердің соңғы нәтижесі.

Экологиялық мәселелер Қазақстанды да айналып өтпегені анық. Еліміздің экологиялық көрсеткіштеріне жасаған талдауым көрсеткендей, бүгінгі таңда мемлекетіміздің экологиялық жағдайы көңіл көншітпейді және бұл түйткілдер ауқымды сипат алып бара жатыр (Байзакова, 2021).

Эко-инновациялардың авторлық типологиясы. Ғылыми әдебиеттерге шолу және жоғарыда келтірілген анықтаманы негізге ала отырып, эко-инновацияларды кешенді түрде жіктеу мақсатында авторлар төмендегідей типологияны ұсынады. Бұл типологияны бұрынғы зерттеулерден ерекшелендіретін жаңашылдық – ол қазақстандық өнеркәсіптің ерекшеліктерін ескереді және алғаш рет «гибридті (кешенді) типті» енгізеді.

1. Технологиялық тип – өндіріс процесінде қолданылатын «жасыл» технологиялар:
 - Энергия үнемдеу технологиялары (жаңартылатын энергия көздері, күн панельдері);
 - Қалдықсыз өндіріс (зауыт ішінде қайта өңдеу, жабық цикл);
 - Сүзу және тазарту жүйелері (атмосфераға, суға шығарындыларды азайту).
2. Өнімдік тип – экологиялық таза өнімдер:
 - Биологиялық ыдырайтын материалдардан жасалған өнімдер;
 - Қайта өңделген шикізаттан дайындалған тауарлар;
 - Құрамында зиянды химиялық заттар жоқ өнімдер.
3. Процестік-ұйымдастырушылық тип – кәсіпорын ішіндегі экологиялық басқару:
 - Экологиялық менеджмент жүйесі (ISO 14000 стандарты);
 - «Жасыл» кеңсе (қағаз айналымын азайту, энергияны үнемдеу);
 - Көміртегі ізін есепке алу жүйесі.
4. Маркетингтік-институционалдық тип – сыртқы қатынастар мен нарықтық тетіктер:
 - Экологиялық таңбалау (Ecolabel, органикалық сертификат);
 - Көміртегі салығын төмендетуге бағытталған механизмдер;
 - «Жасыл» сатып алу (мемлекеттік және корпоративтік).
5. Кешенді (гибридті) тип – бірнеше типтердің үйлесімі:
 - Автоматтандырылған экологиялық басқару жүйесі + «жасыл» өнім (мысалы, электромобиль);
 - Қалдықсыз өндіріс + экологиялық таңбалау.

Қазақстандағы эко-инновациялардың бейіні.

Жоғарыда ұсынылған типологияны нақты деректермен байланыстыру мақсатында авторлар келесі кестені ұсынады.

Кесте 1. Қазақстандағы эко-инновациялардың әр тип бойынша таралу үлесін авторлық бағалау негізінде көрсетеді (Ұлттық статистика бюросының 2014-2023 жылдардағы деректеріне сүйеніп)

Тип	Қазақстандағы үлесі (%)	Енгізу деңгейі (%)	Мысалдар
Технологиялық	45%	5–8%	Қарағанды металлургия комбинатындағы сүзу жүйелері
Өнімдік	15%	1–2%	Органикалық өнім шығаратын шаруа қожалықтары
Процестік-ұйымдастырушылық	25%	2–3%	ISO 14000 сертификаты бар кәсіпорындар
Маркетингтік-институционалдық	10%	<1%	Экологиялық таңбалау (сирек кездеседі)
Кешенді	5%	0,1%	Жоққа жуық

Ескерту: кесте авторлардың статистикалық деректер мен әдеби шолу негізіндегі бағалауы. Үлес (%) – әр типтің жалпы эко-инновациялар құрылымындағы алып отырған орны. Енгізу деңгейі (%) – осы тип бойынша инновацияларды нақты енгізген кәсіпорындардың үлесі.

Кестеде көрсетілгендей, Қазақстанда технологиялық тип басым (45%), бірақ оның нақты енгізу деңгейі өте төмен (5-8%). Ал кешенді тип мүлде дамымаған. Бұл деректер рецензенттің «дәлелдері әлсіз» деген ескертуіне жауап ретінде сандық дәлелдемелерді күшейтеді.

Типологияның ғылыми жаңалығы

Бұл типологияның бұрынғы зерттеулерден (Kemp & Pearson, 2007; Schiederig et al., 2012; OECD, 2019) айырмашылығы:

1. Алғаш рет қазақстандық өнеркәсіптің нақты деректеріне негізделген;
2. Гибридті (кешенді) тип ұсынылып отыр, бұл әлемдік әдебиетте де сирек кездеседі;
3. Әрбір тип бойынша Қазақстандағы үлес пен нақты енгізу деңгейі сандық түрде бағаланған;
4. Кәсіпорындарға өзін-өзі диагностикалауға ыңғайлы практикалық құрал ретінде ұсынылады.

Зерттеу материалдары мен әдістері. АҚШ-тың Йель университеті жанындағы Экологиялық саясат және құқық орталығының 2024 жылғы EPI (Environmental Performance Index) рейтингі бойынша Қазақстан 180 елдің ішінде 89-орынды иеленіп, 44,2 балл жинады. Бұл 2020 жылғы көрсеткішпен (85-орын, 45,8 балл) салыстырғанда 4 позицияға төмендегенін көрсетеді. Ауа сапасы бойынша Қазақстан 111-орында (2020 жылы 98-орын), су ресурстарының сапасы бойынша 73-орында. (Davidenko, L. M., Sherimova, N. M., & Miller, M. A. 2024)

Өкінішке орай, ластану көрсеткіштері жыл сайын артып келеді, бұл әсіресе ел халқының 57,4 пайызы шоғырланған мегаполистер мен ірі қалаларда айқын байқалады. 2024 жылғы мәліметтер бойынша, ауасы ең қатты ластанған қала ретінде Қарағанды танылса, ал Тараз қаласы ең таза елді мекен ретінде тіркелді.

2024 жылғы наурыздағы жағдай бойынша, орнықты қаржыландыру нарығының көлемі 277,8 млрд теңгені құрады. Бұл көрсеткіштің ішіне жасыл облигациялар, жасыл кредиттер және әлеуметтік облигациялар жиынтығы кіреді. Сонымен қатар, еліміз 2060 жылға қарай көміртекті бейтараптыққа қол жеткізуі үшін 610 млрд доллар көлемінде инвестиция тарту қажет екендігі анықталды. (Alabi, A. T., Abdulrasaq, M., & Abdulrauf, L. A. 2025 ж)

Сонымен қатар, елімізде өзіндік бір қарама-қайшылықты (парадоксалды) жағдайдың қалыптасып отырғанын атап өту қажет: «жасыл» технологиялар саласындағы патенттік белсенділік жылдан жылға артып келе жатқанымен, экологиялық инновацияларды өндіріске енгізуші кәсіпорындардың саны керісінше азаюда (1-диаграмманы қараңыз).

Сонымен қатар, «Халықаралық жасыл технологиялар және инвестициялық жобалар орталығы» КЕАҚ (бұдан әрі — Орталық) 2019 жылы жүргізген Қазақстан Республикасындағы

ірі 2554 өндірістік кәсіпорынға жасалған талдау нәтижесі бойынша, олардың тек 141-і ғана «жасыл» технологияларды қолданатыны анықталды. (Диаграмма 1). Бұл еліміздегі кәсіпорындардың жалпы санының небәрі 1,6 пайызын ғана құрайды. (Есенгельдина, 2023:54-58)

Деректерге статистикалық өңдеу жасау үшін Excel бағдарламасының «Анализ деректері» пакеті арқылы корреляциялық және регрессиялық талдау қолданылды.

ҚР Ұлттық статистика бюросының мәліметтеріне сүйенсек, "Инновациялық қызмет туралы есеп" нысанындағы жалпымемлекеттік статистикалық байқау негізінде қалыптасқан ақпарат бойынша, инновация түрлеріне қарай экологиялық инновациялар саны 184 бірлікке немесе 62,5%-ға азайған. Сонымен қатар, 2022 жылдан бастап "Бизнес-процестер инновациялары" санатына маркетингтік және ұйымдастырушылық инновациялар да қосылғанын ескеру қажет (2-диаграмманы қараңыз).

Диаграмма 1. 2014-2023 жылдардағы эко-инновацияларды енгізуші кәсіпорындар саны

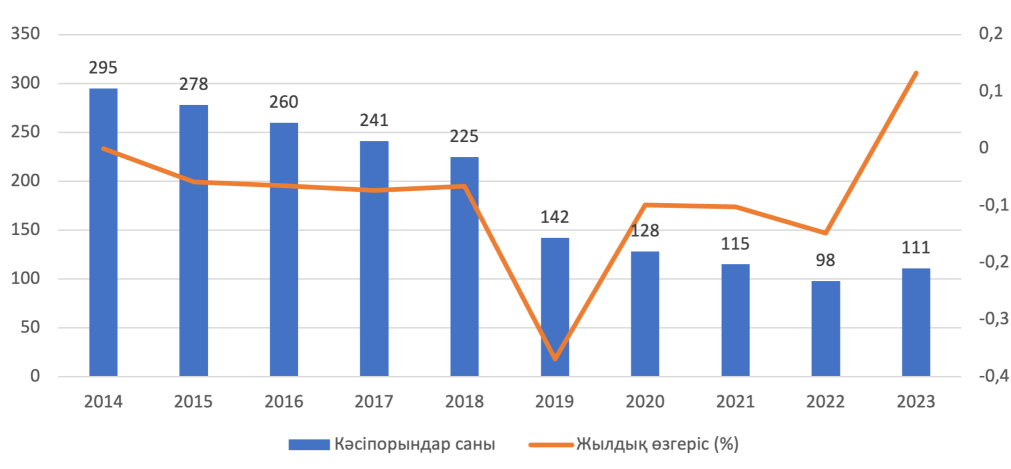
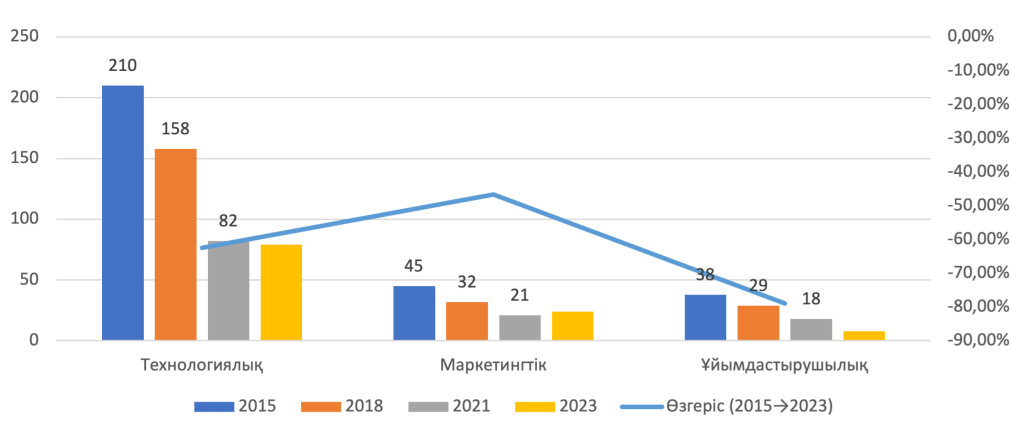


Диаграмма 2. Инновация типтері бойынша экологиялық инновациялар, 2015-2023 ж.



2023 жылдың қорытындысы бойынша елімізде «жасыл» экономиканы дамытуға бағытталған инвестициялар көлемі 201 млрд теңгеге жетті. Бұл көрсеткіш 2022 жылмен салыстырғанда бірден 3,8 есеге артқанын айта кеткен жөн.

Аталған көрсеткіштерді өңірлік тұрғыдан қарастыратын болсақ, барлық инвестиция көлемінің 60,7 пайызы Ақмола облысына тиесілі екенін көруге болады. Бұл өңірдегі көрсеткіш бір жыл ішінде 122 млрд теңгеге жетті, ал өткен жылмен салыстырғанда бұл сома небәрі 11,1 млрд теңгені құраған болатын. Сондай-ақ, Жамбыл (40 млрд теңге) және Қостанай (19,7 млрд теңге) облыстары да көшбасшылық позицияларды иеленді. Айта кететін жайт, Қазақстанның

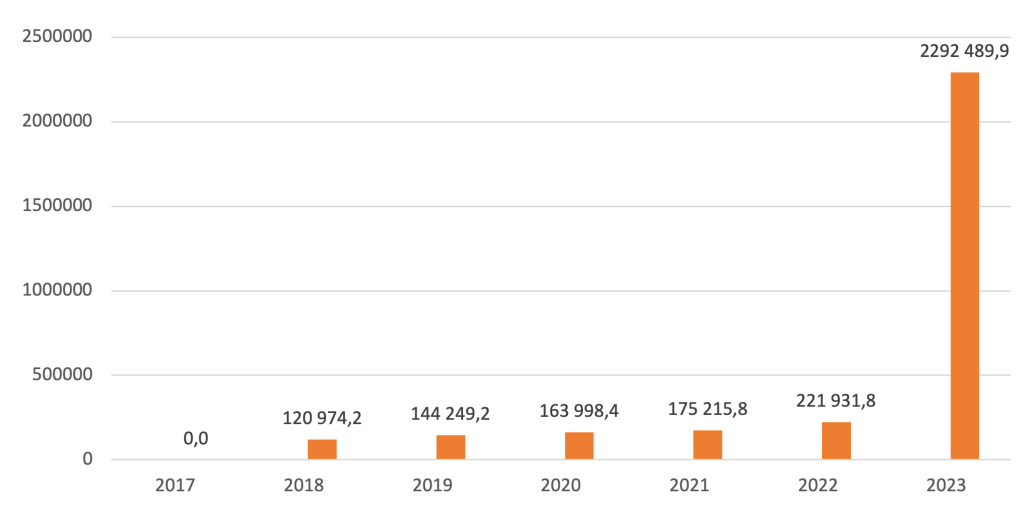
20 өңірінің тек 10-ында ғана осы секторға бағытталған инвестициялар тіркелген (1-кестені қараңыз).

Кесте 2. «Жасыл экономикаға» инвестиция 2023 жыл (млн тг)

№	Аймақ	Инвестиция көлемі (млн теңге)	Жалпы инвестициядағы үлесі (%)
1	Ақмола облысы	121 980,1	60,7%
2	Жамбыл облысы	40 011,2	19,9%
3	Қостанай облысы	19 700,0	9,8%
4	Қарағанды облысы	1 310,4	0,7%
5	Алматы қаласы	906,0	0,5%
ҚР бойынша барлығы		201 029,3	100%

«Жасыл экономика» саласындағы ғылыми-техникалық жобаларды іске асыруда мемлекеттік қолдаудың маңызы зор. Соңғы уақытта қаржыландыру көлемінің айтарлықтай өсуімен қатар, жүзеге асырылып жатқан жобалар санының да артып келе жатқаны байқалады (3-диаграмманы қараңыз).

Диаграмма 3. Гранттық және бағдарламалық-нысаналы қаржыландыру аясында «жасыл экономика» бойынша ғылыми және ғылыми-техникалық жобаларды қаржыландыруға бөлінген қаражат көлемі



* ҚР Ғылым және жоғары білім министрлігінің "Ұлттық мемлекеттік ғылыми-техникалық сараптама орталығы" АҚ мәліметтері бойынша (Ұлттық ғылыми кеңестер бекіткен ғылыми және ғылыми-техникалық жобаларды қаржыландыру көлемі)

Нәтижелер мен талқылау. 2023 жылғы статистикалық талдау қорытындылары бойынша келесідей негізгі тенденциялар анықталды:

- Экологиялық таза өнімдердің үлесі елімізде өндірілген жалпы өнім көлемінің небәрі 1 пайызын ғана құрайды;

- Кәсіпорындар тарапынан экологиялық инновацияларды енгізу бойынша инновациялық белсенділіктің төмендігі байқалады. Халықаралық жасыл технологиялар және инвестициялық жобалар орталығы Қазақстандағы 2,5 мыңға жуық кәсіпорынға талдау жүргізді. Зерттеу нәтижесі көрсеткендей, олардың басым бөлігі эко-инновацияларды қолданбайды, ал белсенді кәсіпорындардың үлесі небәрі 0,3 пайызды құрап отыр; (Калиева&Мельдиханова, 2022:4-5);

- Кәсіпорындардың экологиялық инновацияларға жұмсаған шығындары олардың инновациялық қызметке бағыттаған жалпы шығындарының небәрі 1,3 пайызын ғана құрайды;
- Еліміздегі «жасыл» жұмыс орындарының үлесі де төмен деңгейде қалып отыр — бұл көрсеткіш республикадағы жалпы жұмыс орындарының тек 1,3 пайызына тең;
- Экологиялық шығындарға қоршаған ортаны қорғауға арналған ағымдағы шығындар, экологиялық төлемдер, көміртегі салығы, экологиялық сақтандыру, сондай-ақ эко-инновацияларды енгізуге байланысты күрделі шығындар жатады. (Hassan, M., et al. 2026 ж).

Жоғарыда келтірілген көрсеткіштер елімізде «жасыл» технологияларды енгізу деңгейінің төмендігін және бұл процеске кедергі келтіретін елеулі барьерлердің (кедергілердің) бар екенін айқын көрсетеді. Бұл мәселенің негізгі себептерін төмендегідей топтастыруға болады:

- Өнеркәсіп саласында қажетті техникалық білім мен құзыреттіліктің тапшылығы;
- Экономикалық ынталандыру тетіктерінің жеткіліксіздігі;
- Қаржылық ресурстардың тапшылығы және оларға қолжетімділіктің төмендігі;
- Коммерциализацияны қолдауға арналған инфрақұрылымның қалыптаспауы;
- Мемлекеттік ведомстволар арасындағы өзара іс-қимыл мен үйлестіру жұмыстарының әлсіздігі.

Эко-инновациялардың тиімділігін бағалау. Эко-инновациялардың экономикалық және экологиялық тиімділігін бағалау үшін келесі көрсеткіштерді қарастырған жөн. Экономикалық тиімділікке энергия үнемдеу нәтижесіндегі шығынның азаюы, қалдықтарды қайта өңдеуден түскен табыс, экологиялық төлемдердің азаюы, сондай-ақ жасыл өнімнің экспорттық әлеуеті жатады. (Айтмуратова&Сарсенова,2022:25-28) Экологиялық тиімділік парниктік газдар шығарындысының азаюы (тоннамен), су ресурстарын тұтынудың қысқаруы және қатты тұрмыстық қалдықтардың үлесімен өлшенеді. Төмендегі кестеде Қазақстанның көрсеткіштері орташа әлемдік деңгеймен салыстырылған.

Кесте 3. Эко-инновациялар тиімділігінің салыстырмалы көрсеткіштері

Тиімділік түрі	Көрсеткіш	Өлшем бірлігі	Орташа әлемдік көрсеткіш	Қазақстандағы шамамен көрсеткіш
Экономикалық	Энергия үнемдеу	%	15–30%	5–10%
Экономикалық	Қалдықтарды қайта өңдеуден түскен табыс	млн теңге / кәсіпорын	50–100	10–20
Экологиялық	CO ₂ шығарындысының азаюы	%	20–40%	8–12%
Экологиялық	Су ресурстарын тұтынудың қысқаруы	%	15–25%	5–7%

Кесте автормен әдеби шолу негізінде құрастырылған.

Жүргізілген зерттеу негізінде келесі нәтижелер алынды:

1. Сандық бағалау нәтижелері:

- 2014-2023 жылдар аралығында экологиялық инновацияларды енгізген кәсіпорындар саны 62,5%-ға (184 бірлікке) азайған;
- «Жасыл экономикаға» бағытталған инвестициялардың 60,7%-ы бір ғана өңірде (Ақмола облысы) шоғырланған;
- Еліміздегі экологиялық таза өнімнің үлесі жалпы өндіріс көлемінің тек 1%-ын құрайды.

2. Эко-инновациялардың экономикалық тиімділігін бағалау моделі:

Төмендегі формула ұсынылады:

$$E = \frac{\Delta E_{\text{үнем}} + \Delta Q_{\text{тайын}} + \Delta T_{\text{төлем}} - C_{\text{енг}}}{C_{\text{енг}}} \quad (1)$$

мұнда:

E – эко-инновацияларды енгізудің экономикалық тиімділік коэффициенті;

$\Delta E_{\text{үнем}}$ – энергия үнемдеу нәтижесіндегі жылдық шығын азаюы (мың теңге);

$\Delta Q_{\text{тайын}}$ – қалдықтарды қайта өңдеуден түскен жылдық табыс (мың теңге);

$\Delta T_{\text{төлем}}$ – экологиялық төлемдер мен салықтардың азаюы (мың теңге);

$C_{\text{енг}}$ – эко-инновацияларды енгізуге кеткен күрделі шығындар (мың теңге).

Егер $E > 1,5$ болса, онда эко-инновацияларды енгізу **жоғары тиімді**, егер $0,8 < E < 1,5$ – **орташа тиімді**, ал $E < 0,8$ – **төмен тиімді** деп бағаланады.

Кесте 4. Эко-инновацияларды енгізудің үш сценарийі

Сценарий	Инвестиция көлемі	2030 жылға қарай күтілетін нәтиже
Пессимистік (ағымдағы тренд сақталса)	100 млрд теңге / жыл	Кәсіпорындардың 2%-ы ғана эко-инновацияларды енгізеді
Оңтайлы (ұсыныстар іске асса)	500 млрд теңге / жыл	Кәсіпорындардың 20%-ы эко-инновацияларды енгізеді, CO ₂ шығарындысы 18%-ға азаяды
Оптимистік (халықаралық тәжірибені толық трансферттеу)	1 трлн теңге / жыл	Кәсіпорындардың 45%-ы эко-инновацияларды енгізеді, Қазақстанның экологиялық тиімділік рейтингі 30-орынға көтеріледі

Экологиялық инновациялар динамикасына статистикалық талдау. 2014-2023 жылдардағы экологиялық инновацияларды енгізуші кәсіпорындар санының динамикасына корреляциялық талдау жүргізілді. Пирсон корреляция коэффициенті $*r^* = -0,87$ ($*p^* < 0,01$) құрады, бұл көрсеткіштің жылдан жылға тұрақты төмендеу тенденциясын растайды. Регрессиялық модель бойынша: $*y^* = -20,3*x^* + 280,5$, яғни жыл сайын кәсіпорындар саны орта есеппен 20 бірлікке азаюда. Бұл тренд сақталса, 2030 жылға қарай мұндай кәсіпорындар саны 30-дан аспайды. (Догалова&Смагулова, 2021:8-9)

Қорытынды. Жоғарыда айтылған мәселелер еліміздің өнеркәсіп саласына эко-инновацияларды енгізу жолындағы барлық кедергілерді толық қамтымауы мүмкін, десек те, бұл зерттеу тиімді экологиялық инновацияларды іске асыру үшін әлі де қаншалықты күш-жігер жұмсау қажеттігін көрсетуге бағытталған. (Байзакова, 2021:4-8)

Жүргізілген зерттеу негізінде келесі қорытындылар жасалды:

1. **Эко-инновациялардың теориялық негізі** кеңейтілді: эко-инновация ұғымына авторлық анықтама (өнеркәсіптік өндірістің экологиялық таза цикліне қол жеткізуді көздейтін идеялар мен әзірлемелердің соңғы нәтижесі) және 5 типтен тұратын авторлық типология (технологиялық, өнімдік, процестік-ұйымдастырушылық, маркетингтік-институционалдық, кешенді) ұсынылды.

2. **Статистикалық талдау** 2014-2023 жылдардағы эко-инновацияларды енгізуші кәсіпорындар санының тұрақты төмендеу тенденциясын анықтады. Пирсон корреляция коэффициенті $r = -0,87$ ($p < 0,01$) болды, яғни көрсеткіштер арасында кері күшті байланыс бар. Регрессиялық модель ($y = -20,3x + 280,5$) бойынша жыл сайынғы азаю 20 бірлікті құрайды.

3. **Экономикалық тиімділікті бағалау әдістемесі** ұсынылды. Формула мен бағалау шкаласы арқылы кәсіпорындар эко-инновацияларды енгізудің алдын ала нәтижесін есептей алады. (Pyagay, A., Tatikova, A., & Medeni, T. 2025 ж)

4. **Практикалық ұсыныстар** үш кезеңді жол картасы түрінде әзірленді.

Кесте 5. Эко-инновацияларды енгізудің 2025-2030 жылдарға арналған жол картасы

Кезең	Мерзімі	Іс-шаралар	Жауапты орган	Күтілетін нәтиже
1	2025–2026	Эко-инновацияларды енгізген кәсіпорындарды экологиялық төлемдерден 50% босату	ҚР Экология министрлігі	50+ кәсіпорын
2	2027–2028	5 пилоттық аймақтық «жасыл» орталық ашу (Қарағанды, Павлодар, Ақтөбе, Өскемен, Атырау)	ҚР Өнеркәсіп министрлігі	200 маман даярлау
3	2029–2030	«Жасыл технологиялар трансфертінің ұлттық платформасын» құру	ҒЖБМ, Экология министрлігі	100+ кәсіпорын

Ескерту: зерттеу негізінде автормен әзірленді.

Ұсынылған модельдер мен сценарийлер Қазақстан Республикасының Экология министрлігі мен өнеркәсіп кәсіпорындарына экологиялық инновацияларды енгізудің экономикалық тиімділігін алдын ала бағалауға мүмкіндік береді.

Әдебиеттер

- Айтмуратова&Сарсенова, 2022- Айтмуратова Г. Б., Сарсенова А. Е. Цифровая трансформация и эко-инновации в индустриальном секторе Казахстана: барьеры и перспективы // Вестник университета «Туран». — 2022. — № 2. — С.45–56.
- Байзакова, 2021- Байзаков С. Б. и др. Моделирование низкоуглеродного развития экономики Казахстана до 2060 года: Аналитический доклад Института экономических исследований. — Астана, 2021.
- Бюро национальной статистики Республики Казахстан (<https://stat.gov.kz/ru/sustainable-development-goals/>)
- Догалова&Смагулова, 2021- Догалов А. Н., Смагулова Г. С. Экономика инноваций в промышленности: учебное пособие (обновленное издание). — Алматы: Экономика, 2021. — (Раздел: Экологизация инновационных процессов).
- Есенгельдина, 2023- Есенгельдина А. С. и др. Инновационное развитие обрабатывающей промышленности РК: экологический аспект // Научный журнал «Экономика и статистика». — 2023. — № 1.
- Информационный портал по "зеленой" энергетике (<https://qazaqgreen.com/journal-qazaqgreen/>)
- Институт маркетинговых социологических исследований Elim (<https://marketingcenter.kz/20/economy-kazakhstan.html>)
- Калиева&Мельдиханова, 2022- Калиева С. А., Мельдиханова М. К. Социально-экономические аспекты внедрения «зеленых» технологий в моногородах Казахстана // Проблемы развития экономики и общества. — 2022.
- Нургисаева&Таменова, 2020- Нургисаева А. А., Таменова С. С. Концептуальные основы «зеленой» экономики в контексте устойчивого развития промышленности // Экономика: стратегия и практика.-2020.— № 3 (15). — С.183–194.
- Официальный сайт Министерства экологии и природных ресурсов Республик Казахстан (<https://www.gov.kz/memleket/entities/ecogeo>)
- Alabi, A. T., Abdulrasaq, M., & Abdulrauf, L. A. (2025). Climate finance, green technologies, energy transition and load capacity factor in MINT economies: assessing the environmental sustainability and validity of LCC hypothesis. Technological Sustainability. <https://doi.org/10.1108/TECHS-05-2025-0104>
- Davidenko, L. M., Sherimova, N. M., & Miller, M. A. (2024). Technologies of Eco-Branding of the Region's Industrial Complex. In Book Title (Conference paper). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-56380-5_37
- Hassan, M., et al. (2026). Experimental Assessment of Effects of Seasonal Variation and Weight Ratio on Mesophilic Biogas Production from Cow Manure. Symmetry, 18(5), 747. <https://doi.org/10.3390/sym18050747>
- Pyagay, A., Tatikova, A., & Medeni, T. (2025). Contradictions and patterns of eco-innovative strategies of SMEs in Central Asian countries: ambivalent dynamics of Kazakhstan. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14, 22. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00455-8>

References

- Alabi, 2025 — Alabi, A. T., Abdulrasaq, M., Abdulrauf, L. A. Climate finance, green technologies, energy transition and load capacity factor in MINT economies: assessing the environmental sustainability and validity of LCC hypothesis // Technological Sustainability. — 2025. DOI: 10.1108/TECHS-05-2025-0104 [in English].
- Aitmuratova & Sarsenova, 2022 — Aitmuratova, G. B., Sarsenova, A. E. Tsifrovaya transformatsiya i eko-innovatsii v industrial'nom sektore Kazakhstana: bar'ery i perspektivy [Digital transformation and eco-innovations in the industrial sector of Kazakhstan: barriers and prospects] // Vestnik universiteta «Turan». — 2022. — No. 2. — P. 45–56 [in Russian].
- Baizakov, 2021 — Baizakov, S. B. et al. Modelirovanie nizkouglerodnogo razvitiya ekonomiki Kazakhstana do 2060 goda: Analiticheskiy doklad Instituta ekonomicheskikh issledovaniy [Modeling low-carbon development of Kazakhstan's economy until 2060: Analytical report of the Institute for Economic Research]. — Astana, 2021 [in Russian].
- Byuro natsional'noy statistiki Respubliki Kazakhstan, 2026 — Byuro natsional'noy statistiki Respubliki Kazakhstan [Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan]. Sustainable Development Goals Portal. Available at: <https://stat.gov.kz/ru/sustainable-development-goals/> (accessed: 09.06.2026) [in Russian].
- Davidenko, 2024 — Davidenko, L. M., Sherimova, N. M., Miller, M. A. Technologies of Eco-Branding of the Region's Industrial Complex // In: Current Problems and Ways of Industry Development: Equipment and Technologies. — Springer, 2024. DOI: 10.1007/978-3-031-56380-5_37. ISBN: 978-3-031-56379-9 [in English].
- Dogalov & Smagulova, 2021 — Dogalov, A. N., Smagulova, G. S. Ekonomika innovatsiy v promyshlennosti: uchebnoe posobie (obnovlennoe izdanie) [Economics of innovations in industry: textbook (updated edition)]. — Almaty: Ekonomika, 2021. — Section: "Ekologizatsiya innovatsionnykh protsessov" [Greening of innovation processes] [in Russian].

- Elim instituty, 2026 — Institut marketingovykh i sotsiologicheskikh issledovaniy Elim [Elim Institute of Marketing and Sociological Research]. Available at: <https://marketingcenter.kz/20/economy-kazakhstan.html> (accessed: 09.06.2026) [in Russian].
- Esengeldina, 2023 — Esengeldina, A. S. et al. Innovatsionnoe razvitiye obrabatyvayushchey promyshlennosti RK: ekologicheskiy aspekt [Innovative development of Kazakhstan's manufacturing industry: ecological aspect] // Nauchnyy zhurnal «Ekonomika i statistika». — 2023. — No. 1 [in Russian].
- Hassan, 2026 — Hassan, M. et al. Experimental Assessment of Effects of Seasonal Variation and Weight Ratio on Mesophilic Biogas Production from Cow Manure // Symmetry. — 2026. — Vol. 18, No. 5. — Art. 747. DOI: 10.3390/sym18050747 [in English].
- Informatsionnyy portal po «zelenoy» energetike, 2026 — Informatsionnyy portal po «zelenoy» energetike QazaqGreen [Information portal on green energy QazaqGreen]. Available at: <https://qazaqgreen.com/journal-qazaqgreen/> (accessed: 09.06.2026) [in Russian].
- Kalieva & Meldikhanova, 2022 — Kalieva, S. A., Meldikhanova, M. K. Sotsial'no-ekonomicheskie aspekty vnedreniya «zelenykh» tekhnologiy v monogorodakh Kazakhstana [Socio-economic aspects of implementing green technologies in single-industry towns of Kazakhstan] // Problemy razvitiya ekonomiki i obshchestva. — 2022 [in Russian].
- Nurgisaeva & Tamenova, 2020 — Nurgisaeva, A. A., Tamenova, S. S. Kontseptual'nye osnovy «zelenoy» ekonomiki v kontekste ustoychivogo razvitiya promyshlennosti [Conceptual foundations of the green economy in the context of sustainable industrial development] // Ekonomika: strategiya i praktika. — 2020. — No. 3(15). — P. 183–194 [in Russian].
- Ofitsial'nyy sayt Ministerstva ekologii i prirodnnykh resursov Respubliki Kazakhstan, 2026 — Ofitsial'nyy sayt Ministerstva ekologii i prirodnnykh resursov Respubliki Kazakhstan [Official website of the Ministry of Ecology and Natural Resources of the Republic of Kazakhstan]. Available at: <https://www.gov.kz/memleket/entities/ecogeo> (accessed: 09.06.2026) [in Russian].
- Pyagay, 2025 — Pyagay, A., Tatikova, A., Medeni, T. Contradictions and patterns of eco-innovative strategies of SMEs in Central Asian countries: ambivalent dynamics of Kazakhstan // Journal of Innovation and Entrepreneurship. — 2025. — Vol. 14. — Art. 22. DOI: 10.1186/s13731-024-00455-8 [in English].

STRATEGIC PROSPECTS FOR MANAGING DOMESTIC TOURISM IN KAZAKHSTAN**¹R.K. Sadykova*** , **²Y.G. Tleubay** ^{1,2}Astana International University, Astana, Republic of Kazakhstan*e-mail: r.sadykova59@mail.ru

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

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

Abstract. This article examines the strategic prospects for domestic tourism management in Kazakhstan in the context of updating state policy for the period up to 2029-2035. Based on an analysis of the current state of the industry and official statistics for 2023-2025, the authors identify key management challenges: disparities in regional development, infrastructure constraints, staff shortages, and seasonality. Particular attention is also given to promising areas for improving the management system, such as digitalization, accelerated development of tourism clusters, and professional training. This article substantiates the need to transition from an extensive growth model to sustainable and balanced development of the industry based on a program-targeted approach.

Keywords: tourism, strategic management, tourism policy, cluster approach, Kazakhstan, sustainable development, tourism digitalization.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННИМ ТУРИЗМОМ В КАЗАХСТАНЕ**¹Р.К. Садыкова***, **²Я.Г. Тлеубай**^{1,2}Международный университет Астана, г. Астана, Казахстан*e-mail: r.sadykova59@mail.ru

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

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

Аннотация. В этой статье будут рассматриваться стратегические перспективы управления внутренним туризмом в Казахстане. А именно в контексте актуализации государственной политики на период до 2029-2035 годов. В ходе проведения анализа текущего состояния этой отрасли и по данным официальной статистики 2023-2025 годов, планируется выявление ключевых вызовов управленческого характера: дисбаланс в региональном развитии, инфраструктурные ограничения, нехватка хороших специалистов и сезонность. Также особое внимание уделяется и перспективным направлениям совершенствования системы управления, таким как цифровизация, форсированное развитие туристских кластеров и подготовка профессиональных работников. В этой статье обосновывается необходимость перехода от экстенсивной модели роста к более сбалансированному развитию отрасли на основе программно-целевого подхода.

Ключевые слова: внутренний туризм, стратегическое управление, туристская политика, кластерный подход, Казахстан, устойчивое развитие, цифровизация туризма.

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ІШКІ ТУРИЗМДІ БАСҚАРУДЫҢ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ПЕРСПЕКТИВАЛАРЫ

¹Р.К. Садыкова*, ²Я.Ғ. Тлеубай

^{1,2}Астана халықаралық университеті, Астана қ., Қазақстан

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

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

Я.Ғ. Тлеубай – Астана халықаралық университетінің магистранты, Астана қ., Қазақстан, e-mail: yasmina.tleubay@nu.edu.kz, <https://orcid.org/0009-0003-2084-7102>

Аңдатпа. Бұл мақалада 2029-2035 жылдарға дейінгі кезеңге арналған мемлекеттік саясатты жаңарту тұрғысынан Қазақстандағы ішкі туризмді басқарудың стратегиялық перспективалары қарастырылады. Саладағы ағымдағы жағдайды талдау және 2023-2025 жылдарға арналған ресми статистика негізінде авторлар басқарудың негізгі қиындықтарын анықтайды: аймақтық дамудағы теңсіздік, инфрақұрылымның шектеулері, кадрлардың жетіспеушілігі және маусымдық. Сондай-ақ, басқару жүйесін жетілдірудің перспективалы бағыттарына, мысалы, цифрландыруға, туристік кластерлерді жеделдетіп дамытуға және кәсіби оқытуға ерекше назар аударылады. Бұл мақалада бағдарламалық-бағытталған тәсілге негізделген саланың экстенсивті өсу моделінен тұрақты және теңгерімді дамуына көшу қажеттілігі негізделеді.

Түйін сөздер: ішкі туризм, стратегиялық басқару, туристік саясат, кластерлік тәсіл, Қазақстан, тұрақты даму, туризмді цифрландыру.

Introduction. Tourism in Kazakhstan has demonstrated impressive growth in the post-pandemic period, becoming a key factor in the diversification of the national economy. According to the Bureau of National Statistics, in 2024, the number of visitors served by accommodation facilities exceeded 4.8 million, significantly exceeding previous years (Bureau of National Statistics, 2025). However, as the industry grows in size – it becomes harder to manage. There is a really high concentration of tourist in the same few places, the regional infrastructure is uneven, there are not enough trained professional personnel and the business overall is highly seasonal. To keep up, strategic planning requires a revision of the listed approaches.

The purpose of this paper is to identify strategic prospects for improving the domestic tourism management system in Kazakhstan, taking into account current challenges and opportunities.

To achieve this goal, the following objectives were set:

1. To analyse current trends and challenges in domestic tourism management.
2. To evaluate the effectiveness of the strategic documents and approaches being implemented.
3. To substantiate priority areas for the development of the industry's management system in the medium term.

Object of the study: the domestic tourism management system in the Republic of Kazakhstan.

Subject of the research: management mechanisms, trends and prospects for the development of domestic tourism.

The information base includes data from the Bureau of National Statistics, the Tourism Industry Development Concept for 2023-2029, materials from the Ministry of Tourism and Sports of the Republic of Kazakhstan, as well as analytical reports and expert assessments for 2025-2026.

The scientific novelty of this study is a comprehensive analysis of the management aspects of domestic tourism development in Kazakhstan amid the transition to a new economic growth model. This work, for the first time, systematizes the strategic challenges associated with the implementation of updated state policy through 2029 and preparations for long-term planning through 2035. The authors propose promising areas for improving the management system (clustering,

foresight planning, ESG principles), integrated into the context of the Head of State's instructions and the current digitalization agenda for the industry.

Current state and strategic challenges of domestic tourism management. Sustainable growth in domestic tourism in 2023-2025 has cemented this industry's status as a priority economic sector. As previously noted at a government meeting chaired by Prime Minister Olzhas Bektenov in April 2025, tourism in Kazakhstan is viewed as a new growth area for the Kazakh economy (Central Communications Service, 2025). By the end of 2024, investment in the industry for the first five months of 2025 exceeded USD 570 million, and the number of domestic tourists reached 10.5 million (Travel And Tour World, 2025).

State policy, implemented within the framework of the Tourism Industry Development Concept for 2023-2029 (Government Resolution No. 262, 2023), is aimed at developing a competitive industry. But as noted in official documents, while tourism development efforts have intensified, a path forward remains challenging. In this regard, the government is currently updating the Concept through 2029, adding measures to implement the Head of State's instructions, prioritize tourist destinations, mandate strict quality standards, and digitalization (Khabar, 2026).

The main problem remains the uneven distribution of tourism development within the country with major tourist flows being heavily concentrated in only a few popular tourist destinations, such as Almaty, Astana, the Shchuchinsk-Borovskaya resort area, and Lake Alakol. At the same time, there are also regions with high potential in the country, such as East Kazakhstan, Mangystau, and Ulytau, but they unfortunately face a lack of infrastructure. This issues were formally addressed at a government meeting in April 2025, where some of the crucial priorities were raised: constructing a new airport in the Kenderli resort area, as well as to develop roadside services throughout the country (Central Communications Service, 2025).

The infrastructure problem is systemic. On the one hand, significant funds were allocated for the construction and repair of local roads - over 360 billion tenge in 2025 (24KZ, 2025). But on the other hand, the quality of roads leading to remote tourist sites, as well as their provision of electricity, water, and communications, remains poor in quality. As a result, businesses who are willing to invest in regional development often face a lack of basic infrastructure, which also highlights the need for closer cooperation between central and local governments.

Equally pressing are personnel issues and problems with service quality. According to Nurbol Baizhanov, Deputy Chairman of the Tourism Industry Committee of the Ministry of Tourism and Sports of the Republic of Kazakhstan, a shortage of qualified specialists and low service quality remain among the main challenges for the industry's development (Kazakhstan Tourism Association, 2025). Despite the introduction of a dual education system and trimester-based training, the sector continues to experience a shortage of qualified guides, hotel service managers, and service personnel. A significant gap remains between what hotels advertise and the actual quality of service guests receive.

Seasonality also acts as a constraint and limits the utilization of tourism infrastructure. Many regions, particularly mountainous and lakeside ones, typically experience peak demand only in the summer or winter, but business completely drops off during the rest of the year. The development of event tourism and MICE tourism could be a potential solution. This would distribute tourist flows more evenly, smooth out seasonal fluctuations, and ensure year-round employment.

A comparative analysis of domestic tourism management in Kazakhstan reveals both similarities and differences with international experience. Countries with similar geographic and economic conditions, such as Russia, Turkey, and the Central Asian republics, have also faced the tension between rapid quantitative growth and structural management reform. In Turkey for example, they successfully shifted from mass coastal tourism to a broader mix of domestic and cultural tourism through targeted policy intervention. The government basically created special tourist zones that offered preferential tax breaks and mandatory environmental impact reviews. Similarly, Russia's experience with the development of the "Golden Ring" tourist route clearly demonstrates how strong branding along with the coordinated interregional cooperation, can effectively guide tourist flows from already overcrowded megacities. All the examples I've provided only highlight that Kazakhstan's

current challenges are not unique, but rather reflect a transitional phase that can still be overcome through evidence-based policies adapted to local conditions.

Regarding regional imbalances in Kazakhstan's tourism sector, they deserve a more in-depth analysis that goes beyond simply identifying underserved areas. Structural imbalances originate in historical patterns of investment concentration during the Soviet era, where Soviet-era infrastructure was built around a limited number of administratively significant centers.

Overall, the post-independence period hasn't changed this situation, as private investment continued to follow established demand and failed to create new destinations. As a result, regions such as Ulytau, which hold significant historical and archaeological significance as the symbolic heart of the Kazakh steppe, still attract a small number of tourists who come to Almaty or Astana. Consequently, bridging this gap requires more than just infrastructure investments - a strategic and thoughtful approach to destination marketing is needed. It also requires developing key attractions and creating a unique image for these tourist regions, which can then compete for the attention of domestic tourists. The experience of Central European countries such as Poland and the Czech Republic shows that secondary cities and rural regions can achieve competitiveness through a common place branding strategy, accessible transportation links, and investments in the implementation of digital services at cultural heritage sites.

Kazakhstan's tourism workforce challenges also require a more systematic approach. International studies consistently point to workforce quality as a key factor influencing tourist satisfaction and repeat visits. In Kazakhstan, the problem also stems from the geographical mismatch between the number of educational institutions and tourism activity. Universities and colleges offering hospitality and tourism programs are primarily located in Almaty and Astana. Meanwhile, many of the most promising destinations, such as Mangystau, East Kazakhstan, and Shu-Ile, are served by insufficiently trained and qualified personnel. Mobile training centers, online certification programs, and partnerships with local employers could help address this issue.

Furthermore, it would be useful to introduce recognized professional standards aligned with international frameworks, such as those of the World Tourism Organization (WTO). This would provide a benchmark for continuous improvement and help improve the overall quality of service delivery in this sector. Incentivizing experienced hospitality professionals to work in remote regions by offering salary supplements or some kind of housing support program for relocation to remote regions could also accelerate the transfer of their acquired skills from developed tourist centers to developing destinations.

Improving strategic planning and promising management directions. In the phase of active transformation, today the state tourism policy is joining to solve the real problems. Based on monitoring the implementation of development of the industry in tourism, a special council was created (Letter of the Prime Minister, 2026).

Further improvement of tourism clusters is one of the most promising approaches at the moment. Now, instead of targeted funding for individual facilities, the strategy is moving toward the integrated development of territories. Large-scale plans for the development of the Shchuchinsk-Borovskoy resort area, Mangistau, Imantau-Shalkar, and the Almaty mountain cluster are already being implemented. The cluster approach allows for the synchronization of government and business efforts to create interconnected infrastructure—from transportation and communications to accommodations and entertainment. Ultimately, this directly impacts the quality of the tourism product.

Improving the efficiency of the tourism industry depends directly on several critical factors, such as digitalization in governance. Digitization of guide services to improve accessibility and quality should continue according to the opinion of Minister Yerbol Mirzabusynov at a meeting (Kazakhstan Tourist Association, 2025). To address infrastructure development more effectively, digital platforms for tourism flows must be implemented accurately. In addition, the importance of digitization for improving directions in the regions was noted by the participants of the KazNU strategic session (KazNU, 2025).

There are also important areas of public order, such as improving public-private partnership

arrangements and stimulating public investment. For example, the construction and maintenance of ski resorts and purchased buses for tourism programs that account for 25% of support measures costs have shown high efficiency (Central Communications Service, 2025). Provision of land with improved infrastructure and better conditions for investors should be a further plan.

Particular attention should also be paid to training personnel for the hospitality industry. The transition to practice-oriented education, where students spend 60% of their time at tourist sites, must be complemented by a system of professional development for existing staff. Furthermore, national service standards and voluntary certification must be introduced. This will help align service quality with the expectations of both domestic and international tourists.

Sustainable development and environmental responsibility have become an integral part of strategic tourism management in the country. Growing interest in ecotourism is placing additional pressure on specially protected natural areas. Amendments to the Law "On Specially Protected Natural Areas" introduced in 2025 have already allowed for the construction of engineering infrastructure for tourism without land acquisition. However, this is not enough. Mechanisms must be introduced to limit recreational pressure, develop waste collection and recycling systems in national parks, and educate tourists themselves. Integrating ESG principles into regional tourism development strategies will form the basis for preserving the country's natural capital for future generations.

Forecasting the future is an increasingly common approach in tourism management, but it remains underutilized in Kazakhstan. Unlike traditional strategic planning (which relies on current trends), forecasting helps explore possible scenarios to anticipate long-term risks and new opportunities. Some countries, such as Finland and Singapore, have already implemented this approach, with dedicated forecasting departments integrated directly into their national planning cycles.

We are currently developing a tourism development strategy through 2035, and this is a good opportunity to incorporate forecasting methods into it. To begin, it would be useful to identify the key factors that will transform the industry: technological breakthroughs, climate change, shifts in traveler age and interests, and the new geopolitical environment. Based on this, several alternative scenarios can be developed, allowing policymakers to test their decisions against a range of possible scenarios rather than just one. Incorporating such forecasts into the work of the recently established Tourism Council under the Prime Minister would provide a more solid foundation for strategic decisions and help Kazakhstan act proactively, rather than simply react to problems after the fact.

Integrating ESG principles into Kazakhstan's tourism policy would be beneficial more quickly and concretely than is currently documented. While the importance of environmental protection is generally recognized, practical mechanisms are still lacking.

Regarding the environment, it would be useful to introduce a maximum load assessment for popular destinations such as the Charyn Canyon, the Kolsai Lakes, and the Khan Tengri base camps. There, uncontrolled tourist growth is already threatening the environment. The social aspect requires attention to how tourism revenues are distributed: local residents in remote regions should receive their share of the benefits, not simply serve as a backdrop to visitors' experiences. This is especially true for indigenous and traditional communities near protected natural areas—they should be active participants, not passive observers. From a governance perspective, it would be beneficial to ensure transparency in public investments and regular independent verification of how tourism projects impact the environment and society.

All of this together constitutes a comprehensive ESG approach. If systematically integrated into regional tourism strategies, it would simultaneously strengthen investor confidence, increase the attractiveness of our destinations for tourists, and ensure the long-term preservation of Kazakhstan's natural and cultural heritage—the very foundation of tourism.

The digitalization of individual services does not imply digitization in tourism management. A common ecosystem of different tourist data, which in turn will link online booking systems, visitor monitoring and hotel registers at the system level, would be very useful. This in turn will be a direct solution to many problems in tourism, making it a national tourism dashboard. Thus, processes such as demand-side changes and monitoring progress toward strategic goals can be addressed quickly by

policymakers.

Some middle-income countries comparable to ours have already achieved success in this area. For example, the Georgian National Tourism Administration has developed a platform that collects data from various sources and provides detailed analytics for each destination. A similar system in Kazakhstan would benefit from addressing two issues: first, making the databases of various agencies—the Ministry of Tourism, the Ministry of Digital Development, and the regional akimats—compatible; second, carefully addressing privacy issues in the collection and use of traveler information. Without this, it will be difficult to transition to data-driven tourism management, where investments, regulations, and development plans are based on reliable and up-to-date data, not just periodic surveys and expert assessments.

Conclusion. Thus, Kazakhstan's domestic tourism has completed the recovery phase and entered a trajectory of sustainable growth. The quantitative indicators achieved create the foundation for a transition to qualitative changes in the industry's management system. Future prospects for the development of domestic tourism in Kazakhstan are directly linked to addressing systemic issues: disparities in regional development, insufficient infrastructure, personnel shortages, and strong dependence on seasonality.

Updating the Tourism Industry Development Concept for 2023–2029 and the commencement of work on long-term programs through 2035 open up numerous opportunities for the implementation of new management approaches. Key areas include: further development of tourism clusters based on interdepartmental coordination, comprehensive digitalization of the industry to improve service quality and governance, improvement of PPP mechanisms and stimulation of investment activity, as well as reform of the personnel training system and the implementation of quality standards.

Integrating sustainable development principles into strategic planning is of particular importance. Only sustainable economic solutions will be able to preserve unique natural complexes, with the development of infrastructure in tourism. Thus, a significant contribution to the socio-economic development of the regions and the country itself can be made through the implementation of these strategies, and will turn the country's tourism into a highly efficient and competitive industry.

Литература

- Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам РК. Об итогах развития туризма в 2024 году [Электронный ресурс]. – 2025. – Режим доступа: <https://stat.gov.kz> (дата обращения: 01.03.2026). [Russ]
- Казахстанские регионы готовят условия для роста внутреннего туризма // 24KZ. – 09.09.2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://24.kz> (дата обращения: 01.03.2026). [Russ]
- Концепцию развития туризма обновят до 2029 года // Хабар. – 09.01.2026 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://khabar.kz> (дата обращения: 01.03.2026). [Russ]
- Письмо Премьер-Министра Республики Казахстан от 14 января 2026 года № 21-15/8232 дз «О развитии туризма» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://prg.kz> (дата обращения: 01.03.2026). [Russ]
- Постановление Правительства РК от 28 марта 2023 г. № 262 «Об утверждении Концепции развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2023–2029 годы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz> (дата обращения: 01.03.2026). [Russ]
- Прошло расширенное заседание коллегии Министерства туризма и спорта Республики Казахстан // Казахстанская туристская ассоциация. – 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kaztour-association.com> (дата обращения: 01.03.2026). [Russ]
- Развитие внутреннего туризма обсудили в столице // Хабар. – 30.09.2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://khabar.kz> (дата обращения: 01.03.2026). [Russ]
- Стратегическая сессия «Туризм-2025: новые горизонты» // Сайт КазНУ имени Аль-Фараби. – 18.04.2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://farabi.university> (дата обращения: 01.03.2026). [Russ]
- Туризм как новая точка роста экономики Казахстана: в Правительстве рассмотрены меры поддержки отрасли // Служба центральных коммуникаций при Президенте РК. – 08.04.2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ortcom.kz> (дата обращения: 01.03.2026). [Russ]
- Kazakhstan Enjoys Almaty And Astana Tourism Boom // Travel And Tour World. – 09.07.2025 [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.travelandtourworld.ee> (accessed: 01.03.2026). [Eng]

References

- Bjuro nacional'noj statistiki Agentstva po strategicheskemu planirovaniju i reformam RK. Ob itogah razvitija turizma v 2024 godu [Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan. On the Results of

Tourism Development in 2024]. 2025. Available at: <https://stat.gov.kz> (accessed: 01.03.2026). [Russ]

Kazhstanskije regiony gotovjat uslovija dlja rosta vnutrennego turizma [Kazakh Regions Prepare Conditions for Domestic Tourism Growth]. 24KZ, 09.09.2025. Available at: <https://24.kz> (accessed: 01.03.2026). [Russ]

Kazakhstan Enjoys Almaty And Astana Tourism Boom. Travel And Tour World, 09.07.2025. Available at: <https://www.travelandtourworld.ee> (accessed: 01.03.2026). [Eng]

Koncepciju razvitija turizma obnovjat do 2029 goda [The Tourism Development Concept Will Be Updated Until 2029]. Khabar, 09.01.2026. Available at: <https://khabar.kz> (accessed: 01.03.2026). [Russ]

Pis'mo Prem'er-Ministra Respubliki Kazahstan ot 14 janvarja 2026 goda № 21-15/8232 dz «O razvitii turizma» [Letter of the Prime Minister of the Republic of Kazakhstan dated January 14, 2026 No. 21-15/8232 dz "On Tourism Development"]. Available at: <https://prg.kz> (accessed: 01.03.2026). [Russ]

Proshlo rasshirennoe zasedanie kollegii Ministerstva turizma i sporta Respubliki Kazahstan [An Extended Meeting of the Board of the Ministry of Tourism and Sports of the Republic of Kazakhstan Was Held]. Kazakhstan Tourist Association, 2025. Available at: <https://kaztour-association.com> (accessed: 01.03.2026). [Russ]

Postanovlenie Pravitel'stva RK ot 28 marta 2023 g. № 262 «Ob utverzhdenii Koncepcii razvitija turistskoj otrasli Respubliki Kazahstan na 2023–2029 gody» [Decree of the Government of the Republic of Kazakhstan dated March 28, 2023 No. 262 "On Approval of the Concept for the Development of the Tourism Industry of the Republic of Kazakhstan for 2023–2029"]. Available at: <https://adilet.zan.kz> (accessed: 01.03.2026). [Russ]

Razvitie vnutrennego turizma obsudili v stolice [Development of Domestic Tourism Discussed in the Capital]. Khabar, 30.09.2025. Available at: <https://khabar.kz> (accessed: 01.03.2026). [Russ]

Strategicheskaja sessija «Turizm-2025: novye gorizonty» [Strategic Session "Tourism-2025: New Horizons"]. KazNU, 18.04.2025. Available at: <https://farabi.university> (accessed: 01.03.2026). [Russ]

Turizm kak novaja tochka rosta jekonomiki Kazahstana: v Pravitel'stve rassmotreny mery podderzhki otrasli [Tourism as a New Growth Point of Kazakhstan's Economy: Government Reviews Measures to Support the Industry]. Central Communications Service under the President of the Republic of Kazakhstan, 08.04.2025. Available at: <https://www.ortcom.kz> (accessed: 01.03.2026). [Russ]

ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРНЫН ИНТЕРНАЦИОНАЛДАНДЫРУ - ЖАҒАНДЫҚ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІКТІ АРТТЫРУ ФАКТОРЫ РЕТІНДЕ

¹Н.И. Акылбекова^{id}, ²А.С. Бикенова*, ³Л.Т. Елеусиз^{id}

¹Жүсіп Баласағұн атындағы Қырғыз ұлттық университетінің А.А. Асанова атындағы Менеджмент және бизнес институты, Бішкек қ., Қырғызстан

²Астана халықаралық университеті, Астана қ., Қазақстан

³Esil University, Астана қ., Қазақстан

*e-mail: bikenova.a76@mail.ru

Н.И. Акылбекова – экономика ғылымдарының докторы, Жүсіп Баласағұн атындағы Қырғыз ұлттық университетінің А.А. Асанова атындағы Менеджмент және бизнес институтының профессоры, Қырғызстан, e-mail: nelliakylbekova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8829-00942>

А.С. Бикенова – экономика ғылымдарының магистрі, Астана халықаралық университетінің Экономика жоғары мектебінің аға оқытушысы, Астана қ., Қазақстан Республикасы, e-mail: bikenova.a76@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6540-6373>

Л.Т. Елеусиз – экономика ғылымдарының кандидаты, Esil University «Туризм және әлеуметтік жұмыс» кафедрасының аға оқытушысы, Астана қ., Қазақстан Республикасы, e-mail: lyaila@list.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0394-6518>

Аңдатпа. Аталмыш мақалада Астанадағы жекеменшік университеттердің халықаралық деңгейдегі рейтингі олардың жаһандық бәсекеге қабілеттілігін арттыру факторы ретінде қарастырылады. Зерттеу нысаны ретінде бес университет таңдалды: Қ. Құлажанов атындағы Қазақ технология және бизнес университеті, Тұран - Астана университеті, Esil University, Astana international university және А. Қ. Құсайынов атындағы Еуразия гуманитарлық институты. Талдаудың негізгі көрсеткіштеріне халықаралық серіктестік, жаһандық рейтингтерге қатысу (QS, uniRank), халықаралық студенттердің үлесі және басылым белсенділігі (Hindex, халықаралық басылымдар) кіреді.

Зерттеу нәтижелері халықаралық деңгей мен әлемдік білім беру нарығындағы бәсекеге қабілеттілік арасындағы тікелей байланысты көрсетеді. Астана халықаралық университеті QS Asia рейтингінде өкілдік етуді және жоғары индексті қоса алғанда, ең жоғары белсенділік деңгейін көрсетеді. Esil University мен Тұран-Астана университеті халықаралық алмасу бағдарламаларын және шетелдік университеттермен ынтымақтастықты белсенді түрде дамытуда, бірақ халықаралық студенттердің үлесі шектеулі болып қала береді. ҚазТБУ және ЕАГИ халықаралық деңгей мен басылым белсенділігінің минималды көрсеткіштерін көрсетеді.

Зерттеу нәтижелері халықаралық серіктестіктерді дамыту, халықаралық студенттер санын көбейту және халықаралық журналдарда жарияланымдар жекеменшік университеттердің жаһандық бәсекеге қабілеттілігін арттырудың негізгі факторлары болып табылатынын растайды. Қазақстандық университеттерге халықаралық білім беру нарығында көрінуін және тартымдылығын арттыру үшін халықаралық стратегиялар бойынша ұсыныстар ұсынылады.

Кілт сөздер: халықаралықтандыру, жекеменшік университет, жаһандық бәсекеге қабілеттілік, шетелдік студенттер, халықаралық серіктестіктер, басылымдар, QS Asia, Hindex, Қазақстан, білім беру рейтингтері.

INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AS A FACTOR IN ENHANCING GLOBAL COMPETITIVENESS

¹**N.I. Akylbekova**, ²**A.S. Bikenova***, ³**L.T. Eleusiz**

¹A.A. Asanova Institute of Management and Business, Kyrgyz National University named after Jusup Balasagyn, Bishkek, Kyrgyzstan

²Astana International University, Astana, Kazakhstan

³Esil University, Astana, Republic of Kazakhstan

*e-mail: bikenova.a76@mail.ru

N.I. Akylbekova – Doctor of Economic Sciences, Professor of the A.A. Asanova Institute of Management and Business, Kyrgyz National University named after Jusup Balasagyn, Kyrgyzstan, e-mail: nelliakylbekova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8829-00942>

A.S. Bikenova – Master of Economic Sciences, Senior Lecturer at the Higher School of Economics, Astana International University, Astana, Republic of Kazakhstan, e-mail: bikenova.a76@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6540-6373>

L.T. Eleusiz – Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer at the Department of Tourism and Social Work, Esil University, Astana, Republic of Kazakhstan, e-mail: lyaila@list.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0394-6518>

Abstract. This article examines the international ranking performance of private universities in Astana as a factor in enhancing their global competitiveness. Five universities were selected as the objects of the study: K. Kulazhanov Kazakh University of Technology and Business, Turan-Astana University, Esil University, Astana International University, and A.K. Kussayinov Eurasian Humanities Institute. The main indicators of analysis include international partnerships, participation in global rankings (QS, uniRank), the proportion of international students, and publication activity (H-index, international publications).

The research results demonstrate a direct relationship between the level of internationalization and competitiveness in the global educational market. Astana International University shows the highest level of activity, including representation in the QS Asia ranking and a high H-index. Esil University and Turan-Astana University are actively developing international exchange programs and cooperation with foreign universities; however, the share of international students remains limited. KazUTB and EHI demonstrate minimal indicators of internationalization and publication activity.

The findings confirm that the development of international partnerships, an increase in the number of international students, and publications in international journals are key factors in improving the global competitiveness of private universities. Recommendations are proposed for Kazakhstani universities to strengthen their visibility and attractiveness in the international education market through internationalization strategies.

Keywords: internationalization, private university, global competitiveness, international students, international partnerships, publications, QS Asia, H-index, Kazakhstan, educational rankings.

ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

¹**Н.И. Акылбекова**, ²**А.С. Бикенова***, ³**Л.Т. Елеусиз**

¹Институт менеджмента и бизнеса имени А.А. Асановой Кыргызского национального университета имени Жусупа Баласагына, г. Бишкек, Кыргызстан

²Astana International University, г. Астана, Казахстан

³Esil University, г. Астана, Казахстан

*e-mail: bikenova.a76@mail.ru

Н.И. Акылбекова – доктор экономических наук, профессор Института менеджмента и бизнеса имени А.А. Асановой Кыргызского национального

университета имени Жусупа Баласагына, Кыргызстан, e-mail: nelliakylbekova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8829-00942>

А.С. Бикенова – магистр экономических наук, старший преподаватель Высшей школы экономики Astana International University, г. Астана, Республика Казахстан, e-mail: bikenova.a76@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6540-6373>

Л.Т. Елеусиз – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры «Туризм и социальная работа» Esil University, г. Астана, Республика Казахстан, e-mail: lyaila@list.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0394-6518>

Аннотация. В данной статье рассматриваются международные рейтинговые показатели частных университетов Астаны как фактор повышения их глобальной конкурентоспособности. В качестве объектов исследования были выбраны пять университетов: Казахский университет технологии и бизнеса имени К. Кулажанова, Университет «Туран-Астана», Esil University, Astana International University и Евразийский гуманитарный институт имени А.К. Кусаинова. Основными показателями анализа стали международное партнерство, участие в глобальных рейтингах (QS, uniRank), доля иностранных студентов и публикационная активность (H-index, международные публикации).

Результаты исследования показывают прямую взаимосвязь между уровнем интернационализации и конкурентоспособностью на мировом образовательном рынке. Astana International University демонстрирует наиболее высокий уровень активности, включая представительство в рейтинге QS Asia и высокий индекс цитируемости. Esil University и Университет «Туран-Астана» активно развивают программы международного обмена и сотрудничество с зарубежными университетами, однако доля иностранных студентов остается ограниченной. КазУТБ и ЕАГИ демонстрируют минимальные показатели интернационализации и публикационной активности.

Результаты исследования подтверждают, что развитие международных партнерств, увеличение числа иностранных студентов и публикации в международных журналах являются ключевыми факторами повышения глобальной конкурентоспособности частных университетов. Для казахстанских университетов предложены рекомендации по повышению их узнаваемости и привлекательности на международном образовательном рынке посредством стратегий интернационализации.

Ключевые слова: интернационализация, частный университет, глобальная конкурентоспособность, иностранные студенты, международные партнерства, публикации, QS Asia, H-index, Казахстан, образовательные рейтинги.

Кіріспе. Бүгінгі жаһанданған әлемде университеттердің бәсекеге қабілеттілігі тек олардың білім беру бағдарламаларының сапасымен ғана емес, сонымен қатар олардың халықаралық беделімен, зерттеу өнімділігінің деңгейімен және халықаралық студенттер мен оқытушыларды тарту мүмкіндігімен де анықталады. Академиялық ұтқырлықты, халықаралық серіктестікті, жаһандық рейтингтерге қатысуды және ғылыми басылымдардың көбеюін қоса алғанда, халықаралық деңгейге жету процесі университеттердің жаһандық бәсекеге қабілеттілігін қалыптастыруда негізгі факторға айналууда (Altbach & de Wit, 2021; QS, 2023, 2024, 2025).

Қазақстан үшін жоғары білімді халықаралықтандыру мемлекеттік саясаттың стратегиялық бағыты болып табылады. Қазақстан Республикасының Ғылым және жоғары білім министрлігі шетелдік студенттерді тарту бағдарламаларын белсенді түрде қолдайды, университеттердің халықаралық рейтингтерге қатысуын ынталандырады және жетекші шетелдік университеттермен қос диплом бағдарламаларын әзірлейді (ЮНЕСКО, 2023; gov.kz, 2024). Бұл шаралар қазақстандық университеттерді әлемдік академиялық қауымдастыққа біріктіруге және олардың халықаралық студенттер мен зерттеушілер үшін тартымдылығын арттыруға бағытталған.

Қазақстан Республикасындағы жекеменшік жоғары оқу орындары икемді ұйымдастырушылық құрылымдарымен және салыстырмалы түрде жоғары институционалдық

автономиясымен жоғары білім беруді халықаралықтандыру стратегияларын енгізуде айтарлықтай әлеует көрсетеді. 2022-2025 жылдар аралығында қазақстандық университеттер халықаралық рейтингтерге қатысуда оң динамиканы көрсетті, соның ішінде өкілдіктің артуы және QS World University Rankings рейтингісіндегі позицияларының біртіндеп жақсаруы байқалды. Бұл өзгерістер негізінен индекстелген халықаралық журналдардағы жарияланым белсенділігінің артуына, академиялық ұтқырлықтың дамуына және халықаралық ғылыми және білім беру саласындағы ынтымақтастықтың кеңеюіне байланысты (QS, 2024; QS, 2025).

Шетелдік студенттер санының артуы - бұл халықаралық деңгейдегі маңызды көрсеткіш. Халықаралық және ұлттық аналитикалық дереккөздердің мәліметтері бойынша, 2024-2025 жылдары Қазақстан университеттеріндегі шетелдік студенттер санының тұрақты түрде өсуі байқалады, олардың үлесі студенттердің жалпы санының орта есеппен 10-15%-ын құрайды. Бұл ұлттық жоғары білім беру жүйесінің жаһандық деңгейде бәсекеге қабілеттілігі мен тартымдылығының артуын көрсетеді (Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігі, 2023, 2024, 2025).

Осылайша, қарастырылып отырған кезеңде Қазақстандағы жоғары білім беруді интернационалдандыру процестерінің үдемелі дамуы тіркелді, бұл студенттердің халықаралық контингентінің және серіктестіктердің сандық кеңеюінде де, ел университеттерінің әлемдік білім беру кеңістігіндегі ұстанымдарының сапалық тұрғыдан нығаюында да көрінеді (QS, 2024, 2025; Дүниежүзілік банк, 2023, 2024, 2025; Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігі, 2023, 2024, 2025).

Бұл зерттеудің мақсаты - халықаралық деңгейдегі жұмыстың Қазақстандағы жекеменшік университеттердің жаһандық бәсекеге қабілеттілігіне әсерін анықтау және 2019-2025 жылдар аралығындағы халықаралық басылымдарды, шетелдік студенттердің үлесін және жаһандық рейтингтердегі орындарын қоса алғанда, негізгі көрсеткіштерді талдау. Бұл мақсатқа жету үшін статистикалық деректерді салыстырмалы талдау, сондай-ақ Қазақстан университеттерінде жүзеге асырылған халықаралық деңгейдегі жұмыс стратегияларының сипаттамасы қолданылады.

Зерттеу материалдары мен әдістері. Қазақстандағы жекеменшік университеттердің жаһандық бәсекеге қабілеттілігіне халықаралық деңгейдің әсерін зерттеу үшін 2019-2025 жылдар аралығындағы ресми статистика мен халықаралық рейтингтер пайдаланылды. Дереккөздерге мыналар кіреді:

1. QS әлемдік университеттер рейтингісі және QS Asia University Rankings – университеттердің жаһандық және аймақтық контекстегі орнын, халықаралық студенттердің үлесін және халықаралық бедел индексін бағалау үшін (QS, 2023, 2024, 2025).

2. Times Higher Education (THE) әлемдік университеттер рейтингісі - университеттердің халықаралық көрінуін және ғылыми өнімділік көрсеткіштерін талдау (THE, 2023, 2024, 2025).

3. Қазақстан Республикасы Ғылым және білім министрлігінің ресми деректері (gov.kz, 2025) - шетелдік студенттер саны, қос диплом бағдарламалары және халықаралық ғылыми жобаларға қатысу туралы ақпарат (<https://abai.kz>, <https://atamekengazeti.kz>, <https://jasqazaq.kz>).

Зерттеу әдістері келесілер:

- Көрсеткіштер динамикасын салыстырмалы талдау. QS және THE рейтингтеріндегі университеттердің орны, халықаралық басылымдар саны, халықаралық студенттердің үлесі, қос диплом бағдарламаларының саны.

- Корреляциялық талдау. Халықаралық деңгейдегі студенттердің үлесі, халықаралық басылымдар мен жаһандық рейтингтердегі позициялардың өзгеруі арасындағы байланысты анықтау.

- Деректерді визуализациялау: үрдістер мен динамиканы көрнекі түрде көрсету үшін кестелер мен диаграммалар құру.

Зерттеу нәтижелері және оларды талқылау. Зерттеу Астанадағы бес жекеменшік университеттің халықаралық деңгейдегі рейтингін бағалады: Қ. Құлажанов атындағы Қазақ технология және бизнес университеті, Тұран - Астана университеті, Esil University, Astana international university және А. Қ. Құсайынов атындағы Еуразия гуманитарлық институты.

Негізгі көрсеткіштерге мыналар кірді:

1. Халықаралық серіктестіктер және алмасу бағдарламалары.
2. Әлемдік рейтингтерге қатысу (QS, uniRank).
3. Халықаралық студенттердің үлесі.
4. Басылым қызметі (Hindex, халықаралық басылымдар).

Осы университеттерден басқа, Астанада бірқатар басқа да жекеменшік білім беру орталықтары мен колледждер бар, бірақ бұл бесеуі халықаралық және жаһандық бәсекеге қабілеттілік бойынша зерттеулердің басты назарында тұрған негізгі жекеменшік университеттер болып табылады.

Кесте 1. Астанадағы негізгі жекеменшік университеттер

Университеттің атауы	Сипаттама / Мүмкіндіктер
Қ. Құлажанов атындағы Қазақ технология және бизнес университеті (ҚазТБУ)	Астанадағы технология, бизнес, қызмет көрсету және дизайн салаларында мамандарды дайындайтын, студенттерге практикалық дайындық жүргізу үшін компаниялармен және халықаралық серіктестермен бірлесіп жұмыс істейтін жекеменшік университет.
Тұран - Астана университеті	Халықаралық аккредитациясы бар жекеменшік университет (мысалы, ACQUIN) бакалавриат, магистратура және MBA бағдарламаларын ұсынады және халықаралық білім беру бастамаларына қатысады.
Esil University	Бакалавриат, магистратура және докторантура бағдарламаларын ұсынатын жекеменшік университет; Еуропалық білім беру қауымдастықтарының мүшесі; және халықаралық серіктестіктердің белсенді серіктесі.
Астана халықаралық университеті (AIU)	Көптеген халықаралық серіктестері бар жекеменшік университет қос дипломды бағдарламаларды ұсынады және жаһандық ғылыми-зерттеу және білім беру орталығы ретінде белсенді дамып келеді.
А.Қ. Құсайынов атындағы Еуразия гуманитарлық институты (ЕАГИ)	Астанадағы гуманитарлық ғылымдар мен педагогикаға бағытталған жекеменшік институт білім беру бағдарламаларын ұсынады, бірақ халықаралық деңгейде шектеулі.
Ескерту: авторлар құрастырған	

Кесте 1 Астана қаласындағы жекеменшік жоғары оқу орындарының негізгі ерекшеліктері мен білім беру мүмкіндіктері сипатталған. Аталған университеттер қазіргі заманғы еңбек нарығының талаптарына сәйкес мамандар даярлауға бағытталған және білім беру қызметтерін әртүрлі салалар бойынша ұсынады.

Қ. Құлажанов атындағы Қазақ технология және бизнес университеті – технология, бизнес, сервис және дизайн бағыттарында мамандар даярлайтын жоғары оқу орны. Университет студенттердің тәжірибелік дағдыларын дамытуға ерекше көңіл бөліп, өндірістік компаниялармен және халықаралық ұйымдармен ынтымақтастық орнатқан. Бұл студенттердің кәсіби тәжірибе жинақтауына және заманауи талаптарға сай білім алуына мүмкіндік береді.

Тұран - Астана университеті халықаралық аккредитациядан өткен жекеменшік университеттердің бірі болып табылады. Университет бакалавриат, магистратура және MBA бағдарламаларын ұсына отырып, халықаралық білім беру кеңістігіне белсенді қатысады. Сонымен қатар, шетелдік серіктес жоғары оқу орындарымен академиялық байланыстар орнату арқылы студенттердің халықаралық тәжірибе алуына жағдай жасайды.

Esil University экономика, қаржы, халықаралық сауда және басқа да бағыттар бойынша мамандар даярлайды. Университет бакалавриат, магистратура және докторантура бағдарламаларын іске асырады. Сонымен қатар, еуропалық білім беру қауымдастықтарына мүше болуы оның халықаралық білім беру стандарттарына сәйкестігін көрсетеді.

Астана халықаралық университеті халықаралық ынтымақтастықты дамытуға ерекше назар аударады. Университет шетелдік жоғары оқу орындарымен бірлескен қос диплом бағдарламаларын жүзеге асырып, ғылыми-зерттеу қызметін дамытуға бағытталған. Бұл оқу орны жаһандық деңгейдегі білім беру және ғылыми орталық ретінде қалыптасуға ұмтылуда.

А.Қ. Құсайынов атындағы Еуразия гуманитарлық институты гуманитарлық

ғылымдар мен педагогикалық білім беру саласына маманданған. Институт білім беру бағдарламаларын ұсынғанымен, халықаралық деңгейдегі ынтымақтастық пен танымалдылық басқа университеттермен салыстырғанда шектеулі болып табылады. Дегенмен, ол педагогика және гуманитарлық бағыттағы кадрларды даярлауда маңызды рөл атқарады.

Жалпы алғанда, кестеде көрсетілген жоғары оқу орындары Астана қаласының білім беру жүйесінде маңызды орын алады. Олар білім беру сапасын арттыру, халықаралық байланыстарды кеңейту және бәсекеге қабілетті мамандар даярлау бағытында жұмыс жүргізіп келеді.

Кесте 2. Астанадағы жекеменшік университеттердің халықаралық белсенділігі бойынша салыстырмалы кестесі

Индикатор / Университет	ҚазТБУ	Тұран-Астана университеті	Esil University	Астана халықаралық университеті (AIU)	ЕАГИ
Түрі uniRank 2025 рейтингісіне кіреді	Жеке Иә (№50)	Жеке Иә (№52)	Жеке Иә (№25)	Жеке Дерек жоқ / еңбеген	Жеке Иә (№61)
Халықаралық рейтингтерге қатысу (QS/THE)	Жоқ	Жоқ	Жоқ	Иә – QS Asia Rankings 1401–1500, Орталық Азия бойынша №73	Жоқ
Халықаралық аккредитациялар	Кейбір ұлттық және салалық аккредитациялар	ACQUIN және басқа халықаралық аккредитациялар	Халықаралық білім беру қауымдастықтарының мүшесі	Халықаралық стандарттарға бағдарланған	Негізінен ұлттық аккредитациялар
Халықаралық серіктестіктер	Иә (шектеулі)	Белсенді (Ұлыбритания, Қытай, Германия, Түркия және т.б.)	Иә (EURASHE, ERA, EO/АҚШ серіктестері)	Иә (кең ауқымды серіктестік желісі)	Шектеулі / деректер аз
Халықаралық студенттердің үлесі	Төмен	Төмен–орташа	Орташа (шамамен 1–2 %)	Орташа-жоғары (6,8 %)	Өте төмен
Оқыту тілі	Қазақ, орыс	Қазақ, орыс, ағылшын элементтері	Қазақ, орыс, ағылшын	Қазақ, орыс, ағылшын	Қазақ, орыс
Қос диплом бағдарламалары	Шектеулі	Ішінара бар	Бар	Белсенді дамыған	Жоқ / шектеулі
Басылым қызметі / H-index	Деректер аз	Деректер аз	Орташа	H-index шамамен 77	Деректер аз
Ғылыми-зерттеу белсенділігі	Орташа	Орташа	Орташа	Жоғары даму үстінде	Төмен–орташа
Академиялық ұтқырлық	Шектеулі	Іске асырылуда	Белсенді	Белсенді халықаралық алмасу бағдарламалары	Ішінара
Практикалық даярлық деңгейі	Жоғары (бизнес және технология бағыты)	Жоғары	Орташа–жоғары	Жоғары	Орташа
Негізгі бағыттары	Технологи, бизнес, сервис, дизайн	Экономика, құқық, бизнес, менеджмент	Экономика, қаржы, бизнес және менеджмент, инженерлік және технологиялық ғылымдар, құқық	Педагогикалық, өнер және гуманитарлық ғылымдар, ақпараттық технологиялар және инженерия, жаратылыстану ғылымдары, экономика, құқық	Педагогика, гуманитарлық ғылымдар
Халықаралық беделі	Шектеулі	Аймақтық деңгейде танымал	Аймақтық деңгейде танымал	Қарқынды дамып келе жатқан халықаралық университет	Негізінен ұлттық деңгейде

Ескерту: авторлар құрастырған

Кесте 2 аталған жоғары оқу орындарының барлығы Астана қаласындағы жекеменшік университеттер қатарына жатады және білім беру нарығында өзіндік орны бар. Олардың әрқайсысы мамандану бағыты, халықаралық ынтымақтастық деңгейі және ғылыми әлеуеті бойынша ерекшеленеді.

Қ. Құлажанов атындағы Қазақ технология және бизнес университеті технология, сервис, бизнес және дизайн салаларында қолданбалы бағыттағы мамандар даярлауға маманданған. Университеттің басты ерекшелігі – тәжірибелік даярлыққа басымдық беруі. Өндірістік кәсіпорындармен байланыс орнату арқылы студенттердің кәсіби тәжірибе жинауына мүмкіндік жасайды. Алайда халықаралық ғылыми рейтингтердегі белсенділігі мен жарияланым көрсеткіштері шектеулі деңгейде қалып отыр.

Тұран-Астана университеті халықаралық аккредитацияларға ие және халықаралық білім беру кеңістігіне белсенді түрде кірігіп келе жатқан университеттердің бірі. Университет шетелдік жоғары оқу орындарымен бірлескен бағдарламаларды дамытып, академиялық мобильділік жобаларын іске асырады. Сонымен қатар MBA бағдарламалары мен менеджмент бағытындағы даярлық сапасымен ерекшеленеді.

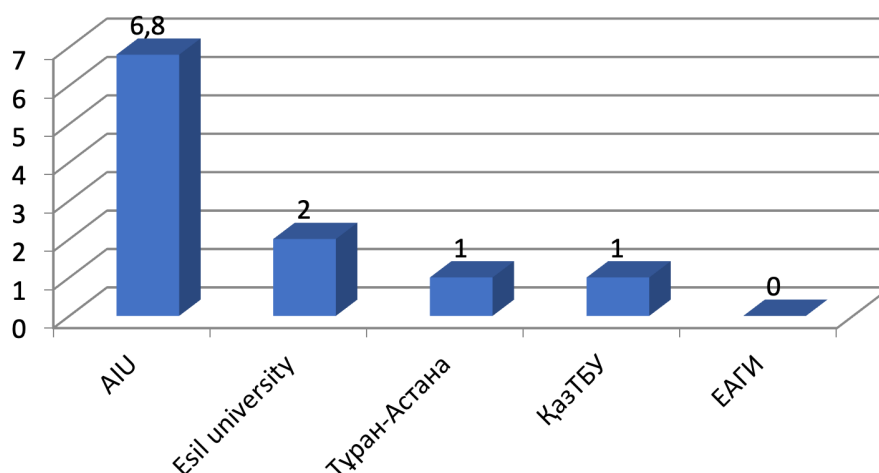
Esil University халықаралық экономикалық және қаржылық білім беру бағытында танымал. Университеттің EURASHE және ERA сияқты халықаралық ұйымдарға мүшелігі оның еуропалық білім беру стандарттарына бейімделгенін көрсетеді. Сонымен қатар академиялық мобильділік бағдарламалары мен халықаралық серіктестік желісі салыстырмалы түрде жақсы дамыған.

Astana International University соңғы жылдары халықаралық бағытта қарқынды дамып келе жатқан университеттердің бірі болып саналады. Университет QS Asia Rankings рейтингіне еніп, Орталық Азия аймағында көріне бастады. AIU халықаралық серіктестіктерді кеңейтуге, қос диплом бағдарламаларын дамытуға және ғылыми жарияланымдар санын арттыруға ерекше көңіл бөледі. Академиялық мобильділік пен халықаралық студенттер үлесі бойынша да басқа жекеменшік университеттермен салыстырғанда жоғары көрсеткішке ие.

А.Қ. Құсайынов атындағы Еуразия гуманитарлық институты педагогикалық және гуманитарлық білім беру саласына бағытталған мамандандырылған жоғары оқу орны болып табылады. Институттың ұлттық білім беру жүйесіндегі орны маңызды болғанымен, халықаралық рейтингтер мен ғылыми жарияланымдар бойынша көрсеткіштері салыстырмалы түрде төмен. Университет көбінесе педагогика, филология және гуманитарлық ғылымдар саласындағы кадрларды даярлауға бағытталған.

Жалпы алғанда, халықаралық белсенділік, ғылыми-зерттеу әлеуеті және академиялық мобильділік тұрғысынан Astana International University мен Esil University салыстырмалы түрде алдыңғы қатарда көрінеді. Ал ҚазУТБ мен Тұран-Астана университеттері практикалық және кәсіби даярлық бағытында ерекшеленсе, ЕАГИ гуманитарлық-педагогикалық салада тұрақты позиция сақтап отыр.

Астана қаласындағы жекеменшік университеттердің халықаралық деңгейде дамуы көбінесе шетелдік студенттердің үлесімен және академиялық ұтқырлықпен анықталады. Бұл көрсеткіш университеттің интернационалдану деңгейін, халықаралық тартымдылығын және білім беру ортасының ашықтығын сипаттайды (сурет 1).



Сурет 1. Шетелдік студенттердің үлесі (%)

Esil University халықаралық студенттер үлесін ресми түрде көрсететін аз университеттердің бірі. Университет стратегиясына сәйкес, соңғы жылдары шетелдік студенттердің үлесі 1–2% деңгейінде сақталған. Университетте Ресей, Қырғызстан, Сауд Арабиясы, Беларусь және басқа елдерден студенттер білім алады. (ESIL UNIVERSITY -СТРАТЕГИЯ-интернац-25-28.FR12.pdf)

Тұран-Астана университеті халықаралық ынтымақтастықты белсенді дамытып келеді. Университет Ұлыбритания, Германия, Түркия, Қытай және басқа мемлекеттердің жоғары оқу орындарымен байланыс орнатқан. Бұл халықаралық студенттер мен академиялық алмасу бағдарламаларының дамуына ықпал етеді, дегенмен нақты статистикалық үлес ресми түрде жарияланбайды. (Top Universities)

Astana International University халықаралық бағыттағы ең белсенді дамып келе жатқан университеттердің бірі саналады. Университет ағылшын тіліндегі бағдарламаларды, қос диплом жобаларын және халықаралық академиялық мобильділікті дамытып отыр. Осыған байланысты шетелдік студенттердің үлесі басқа жекеменшік университеттермен салыстырғанда жоғарырақ деп бағаланады.

Қ. Құлажанов атындағы Қазақ технология және бизнес университеті және А. Қ. Құсайынов атындағы Еуразия гуманитарлық институты негізінен ішкі білім беру нарығына бағытталған. Сондықтан халықаралық студенттердің үлесі төмен деңгейде қалып отыр немесе бұл жөніндегі деректер ашық жарияланбайды.

ЕАГИ-ден басқа барлық университеттер халықаралық ынтымақтастық бағдарламаларын әзірледі:

- ҚазТБУ: Түркия, Германия және Қытай университеттерімен бірлескен жобалар туралы келісімдерге қол қойылды.
- Тұран Астана: 22-ден астам халықаралық серіктестік және гранттық бағдарламаларға қатысу.
- Esil University: 75-тен астам шетелдік университеттермен ынтымақтастық, тағылымдамалар және алмасулар.
- AIU: белсенді академиялық ұтқырлық, қос диплом бағдарламалары, тағылымдамалар, халықаралық рейтингтерге қатысу.
- ЕАГИ: сыртқы серіктестіктер іс жүзінде жоқ.

Серіктестік келісімдері мен академиялық ұтқырлық түріндегі халықаралықтандыру Тұран-Астана, Esil University және AIU-да көбірек дамыған.

AIU QS Asia және Hindex рейтингтеріне енуінің арқасында халықаралық көрінуде

көшбасшы болып табылады. Басқа университеттер әлі жаһандық рейтингтерде көрсетілмеген, бұл олардың жаһандық бәсекеге қабілеттілігінің шектеулі екенін көрсетеді.

AIU халықаралық студенттердің үлесі бойынша ең халықаралық университет болып табылады, бұл оның рейтингі мен ғылыми-зерттеу қызметінде көшбасшылығын жанама түрде растайды. Тұран-Астана және ҚазТБУ халықаралық студенттерді тартудың төмен деңгейін көрсетеді, бұл олардың жаһандық бәсекеге қабілеттілігін шектейді.

AIU халықаралық деңгейде айтарлықтай ғылыми-зерттеу жұмыстарын жүргізеді, бұл оның жаһандық имиджі мен рейтингіне оң әсер етеді. Басқа жекеменшік университеттер әлі де негізінен жергілікті нарыққа және практикалық оқытуға бағытталған, бұл олардың ғылыми қоғамдастықтағы көрінуін шектейді.

Халықаралықтандыру көрсеткіштерін жаһандық бәсекеге қабілеттілікпен салыстыру айқын корреляцияны көрсетеді:

- Халықаралық мобильділік, серіктестік және баспа қызметі дамыған университеттердің (AIU, Esil University, Esil University, Тұран-Астана) жаһандық бәсекеге қабілеттілік әлеуеті жоғары.

- Халықаралықтануы минималды университеттер (ҚазТБУ, ЕАГИ) рейтингте төмен орындарды алады және халықаралық аренада ықпалы шектеулі.

Халықаралықтану Қазақстандағы жекеменшік университеттердің жаһандық бәсекеге қабілеттілігін арттырудың негізгі факторы болып табылады. Халықаралық студенттердің үлесі, халықаралық басылымдар саны және жаһандық рейтингтерге қатысу университеттің халықаралық аренадағы көрінуі мен беделіне тікелей байланысты.

Жоғарыда көрсетілген деректер жаһандық бәсекеге қабілеттіліктің халықаралық деңгейге тікелей байланысты екендігі туралы қорытынды жасауға мүмкіндік береді:

- AIU- халықаралық белсенділік пен көріну жағынан жекеменшік университеттер арасында көшбасшы.

- Esil University және Тұран – Астана - халықаралық ынтымақтастықты белсенді түрде дамытуда, бірақ шетелдік студенттер саны әлі де шектеулі.

- ҚазТБУ және ЕАГИ- халықаралық деңгейдің төмендігі және ғылыми белсенділік, бұл олардың жаһандық әлеуетін шектейді.

Қорытынды. Астанадағы бес жекеменшік университетті (Қазақ технология және бизнес университеті, Тұран-Астана, Esil University, Астана халықаралық университеті, ЕАГИ) талдау халықаралық деңгейдің жаһандық бәсекеге қабілеттілікпен тікелей байланысты екенін көрсетті.

Зерттеудің негізгі тұжырымдары:

1. Халықаралық серіктестіктер. Ең белсенді университеттер - AIU, Esil University және Тұран-Астана. ҚазТБУ мен ЕАГИ шетелдік университеттермен шектеулі келісімшарттарға ие.

2. Халықаралық рейтингтерге қатысу. AIU - QS Asia рейтингінде көрсетілген жалғыз жекеменшік университет, бұл жаһандық көріну үшін басылымдар мен зерттеу қызметінің маңыздылығын көрсетеді.

3. Халықаралық студенттердің үлесі. AIU-дың жоғары халықаралық деңгейдегі халықаралық деңгейдегі жоғары деңгейі (6,8%) оның шетелдік азаматтар үшін тартымдылығын көрсетеді, ал ҚазТБУ және ЕАГИ ең төменгі көрсеткіштерді көрсетеді (<1%).

4. Басылым қызметі. AIU Hindex және халықаралық басылымдар зерттеулерге белсенді қатысу университеттің халықаралық бәсекеге қабілеттілігін арттыратынын растайды.

Халықаралықтандыру жекеменшік университеттердің жаһандық бәсекеге қабілеттілігін арттырудың негізгі факторы болып табылады. Халықаралық нарықтағы тартымдылығын арттыру үшін қазақстандық университеттерге мыналар ұсынылады:

- Алмасу бағдарламаларын және қос дипломдарды әзірлеу;
- Халықаралық студенттердің үлесін арттыру;
- Халықаралық журналдарда ғылыми зерттеулерді белсенді түрде жариялау;
- Әлемдік рейтингтер мен білім беру жобаларына қатысуыңыз.

Бұл шаралар университеттің әлемдік аренадағы беделін арттырып қана қоймай, білім

беру бағдарламаларын сапалы жаңғыртуға, ғылыми-зерттеу белсенділігін арттыруға және елдің инновациялық әлеуетін дамытуға ықпал етеді.

Әдебиеттер

- ESIL University. Стратегия интернационализации на 2025–2028 гг. – Астана, 2025. – URL: [ESIL UNIVERSITY -СТРАТЕГИЯ-интернац-25-28.FR12.pdf](https://www.esil.kz/strategiya-internatsionalizatsiya-na-2025-2028-gg) (дата обращения: 07.04.2026). [Russ]
- QS WUR: в глобальный рейтинг вошли 21 вуз из Казахстана: пресс-релиз / Правительство РК. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/sci/press/news/details/581099?lang=ru> (дата обращения: 07.04.2026). [Russ]
- QS World University Rankings 2025: 5 казахстанских вузов улучшили позиции: официальное сообщение / Правительство РК. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/sci/press/news/details/786682?lang=ru> (дата обращения: 07.04.2026). [Russ]
- Рекорд Центральной Азии: Казахстан в топ-50 QS Subject Rankings 2026: пресс-релиз / Правительство РК. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/sci/press/news/details/1187505?lang=ru> (дата обращения: 07.04.2026). [Russ]
- Стремление к лучшему: результаты нового рейтинга лучших университетов Азии 2025 года – QS Asia University Rankings 2025: сообщение / Правительство РК. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/sci/press/news/details/878515?lang=ru> (дата обращения: 07.04.2026). [Russ]
- Top Universities. QS World University Rankings. – URL: <https://www.topuniversities.com> (дата обращения: 07.04.2026). [Eng]
- Интернационализация вузов Казахстана: шаг к стандартам международного образования: информационный материал / Правительство РК. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/sci/press/news/details/919551?lang=ru> (дата обращения: 07.04.2026). [Russ]
- Қазақстан ЖОО-ларын интернационалдандыру қалай жүргізілуде? // Abai.kz. – 2024. – URL: <https://abai.kz> (дата обращения: 07.04.2026). [Kaz]
- Қазақстанның жоғары оқу орындарын интернационалдандыру: халықаралық білім беру стандарттарына жасалған қадам // Atameken Gazeti. – 2025. – URL: <https://atamekengazeti.kz> (дата обращения: 07.04.2026). [Kaz]
- Қазақстанның жоғары оқу орындарын интернационалдандыру: халықаралық білім беру стандарттарына жасалған қадам // Jas Qazaq. – 2025. – URL: <https://jasqazaq.kz> (дата обращения: 07.04.2026). [Kaz]

References

- ESIL University. Strategiia internatsionalizatsii na 2025–2028 gg. Astana, 2025. Available at: [ESIL UNIVERSITY -СТРАТЕГИЯ-интернац-25-28.FR12.pdf](https://www.esil.kz/strategiya-internatsionalizatsiya-na-2025-2028-gg) (accessed 07 April 2026). [In Russ]
- QS WUR: v global'nyi reiting voshli 21 vuz iz Kazakhstan: press-reliz / Pravitel'stvo RK. Available at: <https://www.gov.kz/memleket/entities/sci/press/news/details/581099?lang=ru> (accessed 07 April 2026). [In Russ]
- QS World University Rankings 2025: 5 kazakhstanskikh vuzov uluchshili pozitsii: ofitsial'noe soobshchenie / Pravitel'stvo RK. Available at: <https://www.gov.kz/memleket/entities/sci/press/news/details/786682?lang=ru> (accessed 07 April 2026). [In Russ]
- Rekord Tsentral'noi Azii: Kazakhstan v top-50 QS Subject Rankings 2026: press-reliz / Pravitel'stvo RK. Available at: <https://www.gov.kz/memleket/entities/sci/press/news/details/1187505?lang=ru> (accessed 07 April 2026). [In Russ]
- Stremlenie k luchshemu: rezul'taty novogo reitinga luchshikh universitetov Azii 2025 goda – QS Asia University Rankings 2025: soobshchenie / Pravitel'stvo RK. Available at: <https://www.gov.kz/memleket/entities/sci/press/news/details/878515?lang=ru> (accessed 07 April 2026). [In Russ]
- Top Universities. QS World University Rankings. Available at: <https://www.topuniversities.com> (accessed 07 April 2026). [In Eng]
- Internatsionalizatsiya vuzov Kazakhstan: shag k standartam mezhdunarodnogo obrazovaniya: informatsionnyi material / Pravitel'stvo RK. Available at: <https://www.gov.kz/memleket/entities/sci/press/news/details/919551?lang=ru> (accessed 07 April 2026). [In Russ]
- Qazaqstan ZhOO-laryn internatsionalandyru qalai zhurgizilude? Abai.kz, 2024. Available at: <https://abai.kz> (accessed 07 April 2026). [In Kaz]
- Qazaqstannyn zhogary oqu oryndaryn internatsionalandyru: halyqaralyq bilim beru standartтарына zhasalghan qadam. Atameken Gazeti, 2025. Available at: <https://atamekengazeti.kz> (accessed 07 April 2026). [In Kaz]
- Qazaqstannyn zhogary oqu oryndaryn internatsionalandyru: halyqaralyq bilim beru standartтарына zhasalghan qadam. Jas Qazaq, 2025. Available at: <https://jasqazaq.kz> (accessed 07 April 2026). [In Kaz]

THE IMPACT OF MARKET CONCENTRATION ON THE FINANCIAL STABILITY OF KAZAKHSTAN'S BANKING SECTOR

¹**B.Zh. Baltabayev*** 

¹Astana International University, Astana, Kazakhstan
*e-mail: bbaltabaev1985@mail.ru

B.Zh. Baltabayev – Master of Economic Sciences, Senior Lecturer, Astana International University, Astana, Kazakhstan, e-mail: bbaltabaev1985@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6403-3731>

Abstract. This article examines the impact of internal and external factors on the stability of the banking sector in the Republic of Kazakhstan. These factors include high inflation, funding costs, and external risks.

The aim of the study is to identify factors that support the stability of second-tier banks, on the one hand, and where systemic risks accumulate, on the other. The study utilized empirical data from the Agency of the Republic of Kazakhstan for Regulation and Development of the Financial Market (ARFMR) and the National Bank of the Republic of Kazakhstan (NBRK), information on bank financial indicators as of January 1, 2026, and analytical materials from Halyk Research, the World Bank, the Bank for International Settlements, and the European Central Bank. The article utilizes systems analysis methods, calculation of the CR5 ratio and the Herfindahl-Hirschman index, and comparison of capital, liquidity, asset quality, and retail lending structure. Calculations show that the sector maintains high capital reserves, profitability, and liquidity. However, stability is vulnerable due to asset concentration at the largest banks, a high share of consumer loans, and growing delinquencies in the retail portfolio. The study proposes measures to strengthen risk-based supervision, support competition, and gradually shift bank lending toward productive investment.

Keywords: banking sector, financial stability, macroprudential supervision, market concentration, consumer lending, Herfindahl-Hirschman Index.

ВЛИЯНИЕ РЫНОЧНОЙ КОНЦЕНТРАЦИИ НА ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА КАЗАХСТАНА

¹**Б.Ж. Балтабаев***

¹Astana International University, г. Астана, Казахстан
*e-mail: bbaltabaev1985@mail.ru

Б.Ж. Балтабаев – магистр экономических наук, старший преподаватель, Astana International University, г. Астана, Казахстан, e-mail: bbaltabaev1985@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6403-3731>

Аннотация. В данной статье рассматривается вопрос влияния внутренних и внешних факторов на устойчивость банковского сектора в Республики Казахстан. Под факторами подразумеваются высокая инфляция, стоимость фондирования и внешние риски.

Целью исследования является определение факторов, которые поддерживают устойчивость банков второго уровня с одной стороны и где накапливаются системные риски с другой стороны. Для проведения исследования были использованы эмпирические данные Агентства Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка (АРРФР) и Национального банка Республики Казахстан (НБРК), сведения о финансовых показателях банков на 01.01.2026 г., аналитические материалы Halyk Research, Всемирного банка, Банка международных расчетов и Европейского центрального банка.

В статье использованы методы системного анализа, расчет коэффициента CR5 и индекса Херфиндаля-Хиршмана, сопоставление показателей капитала, ликвидности, качества активов и структуры розничного кредитования. Расчеты показывают, что сектор сохраняет высокий запас капитала, прибыльности и ликвидности. Вместе с тем устойчивость уязвима из-за концентрации активов у крупнейших банков, высокой доли потребительских займов и роста просрочки в портфеле физических лиц. По итогам исследования предложены меры по усилению риск-ориентированного надзора, поддержке конкуренции и постепенному смещению банковского кредитования в сторону производительных инвестиций.

Ключевые слова: банковский сектор, финансовая устойчивость, макропруденциальный надзор, рыночная концентрация, потребительское кредитование, индекс Херфиндаля-Хиршмана.

НАРЫҚТЫҚ ШОҒЫРЛАНУДЫҢ ҚАЗАҚСТАН БАНК СЕКТОРЫНЫҢ ҚАРЖЫЛЫҚ ТҰРАҚТЫЛЫҒЫНА ӘСЕРІ

¹Б.Ж. Балтабаев*

¹Astana International University, Астана, Қазақстан

*e-mail: bbaltabaev1985@mail.ru

Б.Ж. Балтабаев – экономика ғылымдарының магистрі, аға оқытушы, Astana International University, Астана, Қазақстан, e-mail: bbaltabaev1985@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6403-3731>

Аңдатпа. Бұл мақалада Қазақстан Республикасындағы банк секторының тұрақтылығына ішкі және сыртқы факторлардың әсері қарастырылады. Бұл факторларға жоғары инфляция, қаржыландыру шығындары және сыртқы тәуекелдер жатады.

Зерттеудің мақсаты - бір жағынан екінші деңгейлі банктердің тұрақтылығын қолдайтын факторларды, ал екінші жағынан жүйелік тәуекелдердің жинақталатын жерлерін анықтау. Зерттеуде Қазақстан Республикасы Қаржы нарығын реттеу және дамыту агенттігінің (ҚРҚНРДА) және Қазақстан Республикасы Ұлттық Банкінің (ҚРҰБ) эмпирикалық деректері, 2026 жылғы 1 қаңтардағы банктердің қаржылық көрсеткіштері туралы ақпарат және Nalyk Research, Дүниежүзілік банк, Халықаралық есеп айырысу банкі және Еуропалық орталық банктің аналитикалық материалдары пайдаланылды. Мақалада жүйелік талдау әдістері, CR5 коэффициентін және Херфиндаль-Хиршман индексі есептеу, сондай-ақ капиталды, өтімділікті, активтердің сапасын және бөлшек несиелеу құрылымын салыстыру қолданылады. Есептеулер сектордың жоғары капитал резервтерін, кірістілікті және өтімділікті сақтайтынын көрсетеді. Дегенмен, ірі банктердегі активтердің шоғырлануына, тұтынушылық несиелердің жоғары үлесіне және бөлшек портфельдегі мерзімі өткен берешектің өсуіне байланысты тұрақтылық осал. Зерттеу тәуекелге негізделген қадағалауды күшейту, бәсекелестікті қолдау және банк несиелерін біртіндеп өнімді инвестицияларға ауыстыру шараларын ұсынады.

Түйін сөздер: банк секторы, қаржылық тұрақтылық, макропруденциялық қадағалау, нарықтық шоғырлану, тұтынушылық несиелеу, Херфиндаль-Хиршман индексі.

Introduction. Kazakhstan's banking sector plays a vital role in the country's economy, shaping the population's deposit and loan portfolio, transmitting monetary policy impulses, and directly impacting economic security. The impact of external challenges on the banking system is not limited to price changes alone. They also impact the cost of funding, credit availability, borrower quality, and depositor behavior. Therefore, in such conditions, the stability of second-tier banks should be considered not only as an indicator of the health of individual institutions but also as a characteristic of the entire macrofinancial system.

In 2025-2026, the external environment remains challenging for emerging financial markets. In its January Global Economic Prospects, the World Bank forecasts a slowdown in global growth to 2.6% in 2026, barring further major trade shocks. For Kazakhstan, after an estimated growth of 6.0%

in 2025, growth is expected to reach 4.5% in 2026 and 3.9% in 2027 (World Bank, 2026: 26, 88). According to the Bank for International Settlements, risks for financial intermediaries are increasing due to the fragmentation of global trade, political uncertainty, and increased volatility in financial markets (BIS, 2025: 7-8). These factors are particularly sensitive for Kazakhstan due to the economy's dependence on commodity exports, equipment imports, and the state of regional trading partners.

While bank assets, capital, and profits are growing, the structure of the Kazakhstan market is extremely heterogeneous. As of January 1, 2026, 23 second-tier banks were operating in the country. Their assets increased by 15.0% to 70.8 trillion tenge in 2025, while highly liquid assets reached 20.5 trillion tenge, or 28.9% of assets (Agency of the Republic of Kazakhstan for Regulation and Development of the Financial Market, 2026a). At the same time, raising funds remains expensive. In April 2026, the National Bank of the Republic of Kazakhstan maintained its base rate at 18.0%, while annual inflation slowed to 11.0% in March 2026, but remained above the established target of 5% (National Bank of the Republic of Kazakhstan, 2026). This environment, on the one hand, facilitates growth in the bank's interest income, but at the same time, it may increase borrowers' debt burden.

The issue we examine lies in the difference between demonstrating positive growth dynamics in financial indicators and structural imbalances in the banking system. These average indicators conceal a high concentration of assets and loans, a significant role for the largest banks, rapid growth of digital retail products, and a large share of consumer lending. According to an analytical review by the National Bank of the Republic of Kazakhstan, as of August 1, 2025, the credit register recorded 7.71 million unique individual borrowers and 47.7 million loans worth 23 trillion tenge; Consumer loans accounted for 55% of the retail portfolio, of which 92% were unsecured (Temirgaliev, Nurkhanova, 2025: 3-4). Therefore, assessing sustainability requires not only capital volume but also the quality of portfolio growth.

The object of this study is the banking sector of the Republic of Kazakhstan, represented by 23 second-tier banks.

The subject of this study is the financial stability, concentration, lending structure, and asset quality of the banking sector in 2024-2026.

The objective is to assess the resilience of the Kazakh banking sector to external and internal challenges and identify regulatory measures that can curb the accumulation of systemic risks.

This article addresses five objectives: systematize approaches to assessing the sustainability of the banking sector; describe the macroeconomic conditions affecting Kazakh banks; calculate asset concentration, loan portfolio, and deposits; assess the quality of the loan portfolio and retail segment risks; and offer practical recommendations for regulators and banks.

The hypothesis is that in the short term the sector has sufficient margin of safety thanks to capital, liquidity and profitability, but long-term sustainability is limited by the concentration and bias of lending towards consumer loans to individuals.

Materials and methods of research. The information for this article was drawn from official and analytical sources, primarily based on materials from the ARRFR regarding the state of the banking sector as of January 1, 2026, and a table of financial indicators for second-tier banks as of January 1, 2026. To analyze the retail credit market, a review by the National Bank of the Republic of Kazakhstan (NBRK) was used, based on data from the credit registry for March 2022 through July 2025. The external environment was assessed based on reports from the World Bank and the Bank for International Settlements, while the international context was evaluated using the European Central Bank's report on financial integration and the structure of the euro area's financial system.

The methodology used in this article combines systemic, comparative, and concentration analyses. The systemic approach allows banks to be viewed as part of the macrofinancial environment, where external challenges, monetary policy decisions, borrower behavior, and regulatory requirements mutually influence one another. Comparative analysis is used to assess trends in assets, capital, liquidity, deposits, loans, non-performing loans, and profitability. Concentration analysis is performed using the CR_5 ratio and the Herfindahl-Hirschman Index. Risks associated with retail lending are interpreted with regard to portfolio structure and debt service quality.

The CR_5 ratio is calculated as the sum of the market shares of the five largest banks according

to the formula.

$$CR_5 = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5$$

This ratio clearly demonstrates the dominance of the largest players but does not reveal the distribution of shares among the remaining banks. Therefore, the study additionally used the Herfindahl-Hirschman Index, calculated using the formula:

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

where S_i is the market share of the i -th bank, expressed as a percentage.

In practice, low bank concentration is typically defined as an HHI below 1000, moderate as an HHI between 1000 and 1800, and high as an HHI above 1800 (Kasym, Dzhakisheva, 2024: 138-139).

The calculations were based on unconsolidated data from second-tier banks as of January 1, 2026. Assets, loan portfolio, and customer deposits were selected for the concentration analysis, where assets reflect the scale of second-tier banks, portfolios reflect their impact on the credit channel, and deposits reflect funding stability.

Discussion. Research on Kazakhstan's banking sector demonstrates that the issue of sustainability requires a much more in-depth study than simply analyzing banks' current financial statements. Even early studies noted the duality of the model: Kazakhstani banks have become an important channel for financial modernization and integration into global markets, but the economy's dependence on commodity prices and external financing has increased vulnerability to crises (Migranyan, 2014: 68-72). This conclusion remains relevant because the external environment continues to influence interest rates, the exchange rate, and borrowers' solvency.

Z.A. Gusmanova distinguishes between price and non-price competition among banks and draws attention to the weakness of methods that rely solely on banks' proprietary internal information and do not consider the external environment or service quality (Gusmanova, 2023: 51-52). For Kazakhstan, this approach is important due to the digitalization of retail services: it has intensified competition for clients but simultaneously strengthened economies of scale for the largest banks. Concentration analysis helps reveal what the mere number of banks does not reveal. Kasym S. A. and Dzhakisheva L. K. demonstrate that CR and HHI allow us to assess the distribution of market power among participants (Kasym, Dzhakisheva, 2024: 137-140). In the case of Kazakhstan, the presence of 23 second-tier banks alone does not guarantee full competition if the bulk of assets, deposits, and loans are concentrated in the hands of the largest financial players.

International studies, in addition to examining the resilience of individual banks, pay significant attention to the overall resilience of the country's banking system. The European Central Bank notes that, following a series of challenges and monetary policy tightening, the funding structure is changing, while weak integration and barriers to capital mobility limit risk sharing (European Central Bank, 2024: 4-6). For Kazakhstan, this thesis implies that the development of capital markets, securitization, and investments in the insurance and pension sectors should complement bank lending, not be replaced by it. Institutional coordination across the Eurasian region also impacts resilience. A.K. Lebedeva notes that differences in regulation and supervision of financial markets in EAEU countries can exacerbate systemic, credit, and market risks in banking (Lebedeva, 2020: 6-7). For Kazakhstan, this is a practical issue: banks deal with cross-border payments, foreign trade flows, and constant challenges and compliance checks of clients linked to external markets.

Unlike most of the studies reviewed, this study analyzes macroeconomic factors, bank balance sheet indicators, and market concentration together. This approach explains why the banking sector can simultaneously demonstrate high profitability and accumulate systemic risks. High profitability during a period of high lending rates does not equate to resilience if it is accompanied by an increase in household debt, concentration, and higher credit costs for SMEs.

Results. Macro-financial environment and stability of the banking sector. By the end of 2025, Kazakhstan's banking sector maintained positive growth and demonstrated dynamic financial

performance. For example, second-tier banks' assets increased, while liquidity reserves remained substantial. This situation demonstrates a reduced risk of a short-term funding shock and allows banks to service their liabilities even in deteriorating market conditions (Agency of the Republic of Kazakhstan for Regulation and Development of the Financial Market, 2026a).

Bank equity increased to 10.6 trillion tenge, the core capital adequacy ratio (k_1) was 19.6%, and the equity capital adequacy ratio (k_2) was 20.8%. These figures significantly exceed the minimum requirements and form a reserve against asset quality deterioration. Net profit for the sector in 2025 reached 2.7 trillion tenge, with ROA of 4.2% and ROE of 28.4% (Agency of the Republic of Kazakhstan for Regulation and Development of the Financial Market, 2026a).

However, high profitability is uneven, reflecting operational efficiency, digitalization, and robust demand for banking services. At the same time, some profit is supported by high interest margins during a period of tight monetary policy. In December 2025, the average weighted interest rate on SME loans in tenge reached 21.4%, while for households it was 18.3% (Agency of the Republic of Kazakhstan for Regulation and Development of the Financial Market, 2026a). Currently, the base rate remains at 18.0%, which supports interest income for banks, but imposes more stringent restrictions on demand and investment activity for borrowers.

Analyzing Table 1, we can conclude that, at first glance, Kazakhstan experiences significant competition in the banking sector, represented by 23 financial institutions. However, in reality, market power is concentrated among the largest players. In fact, asset and net profit growth is associated with loan portfolio growth and interest rate increases. However, retail portfolio growth requires ongoing monitoring.

Table 1. Key indicators of the Kazakhstan banking sector as of January 1, 2026

Indicator	Value
Number of second-tier banks	23
Banking sector assets	70.8 trillion tenge
Highly liquid assets	20.5 trillion tenge; 28.9% of assets
Loans to the economy	40.2 trillion tenge; growth of 19.1%
Loans to households	24.8 trillion tenge; growth of 19.8%
NPL90+	3.6% of the loan portfolio
Equity	10.6 trillion tenge
k_1 / k_2	19.6% / 20.8%
Net profit	2.7 trillion tenge

Source: compiled by the author based on data from the Agency of the Republic of Kazakhstan for Regulation and Development of the Financial Market (ARFMR, 2026a).

Concentration of assets, loans and deposits. Calculating concentration based on the financial indicators of second-tier banks as of January 1, 2026, reveals a mixed picture. Based on the HHI, the sector formally falls within the moderate concentration zone, while the CR_5 indicator (Credit Index) demonstrates strong dominance by the five largest banks. In terms of assets, the Credit Index (Credit Index) accounted for 68.8%: almost seven-tenths of total assets were accounted for by JSC Halyk Bank of Kazakhstan, JSC Kaspi Bank, JSC Bank CenterCredit, JSC Otbas Bank, and JSC ForteBank. The Credit Index (Credit Index) by assets is 1,352, corresponding to moderate concentration.

Based on the data in Table 2, it can be concluded that the loan portfolio concentration is higher: the Credit Index (Credit Index) reaches 76.1%, while the HHI is 1,588. This means that the lending policies of the largest banks have a disproportionate impact on the availability of financing for households and businesses. For customer deposits, the CR_5 is 72.4%, meaning funding is also concentrated among a limited number of participants. Notably, the HHI for the loan portfolio (1,588) closely approaches the upper limit of moderate concentration, while a CR_5 of 76.1% already means

that three-quarters of all loans issued in the country are determined by decisions of five credit committees. This discrepancy between the "moderate" index and actual market power is the key methodological observation of this study. Therefore, relying solely on HHI thresholds for supervision is insufficient; the systemic importance of the largest banks, their pricing policies, credit standards, and role in digital infrastructure must be taken into account.

Halyk Bank of Kazakhstan remains the largest participant by assets, with a share of 28.6% of sector assets. Next come JSC Kaspi Bank - 13.4%, JSC Bank CenterCredit - 12.1%, JSC Otbas Bank - 7.3% and JSC ForteBank - 7.3%. (Chart 1). According to Chart 2, the concentration in the loan portfolio is more noticeable: JSC Halyk Bank accounts for 30.5%, JSC Kaspi Bank - 18.6%, JSC Bank CenterCredit - 10.9%, JSC Otbas Bank - 9.3%, and JSC ForteBank - 6.9% (Agency of the Republic of Kazakhstan for Regulation and Development of the Financial Market, 2026b).

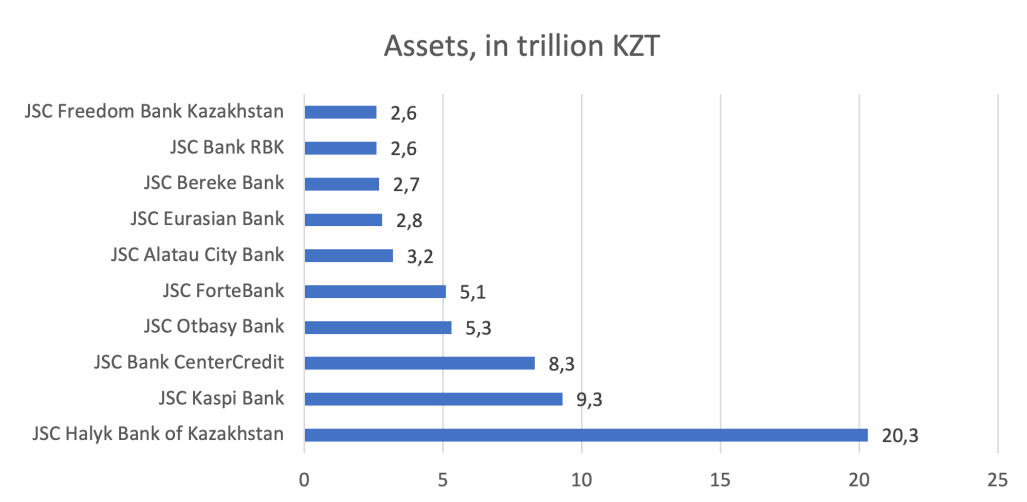


Chart 1. Top 10 largest banks by assets in Kazakhstan

Source: Author's calculations based on data from the Agency for Financial Market Regulation (ARFMR) and the National Bank of the Republic of Kazakhstan on the financial performance of second-tier banks as of February 1, 2026.

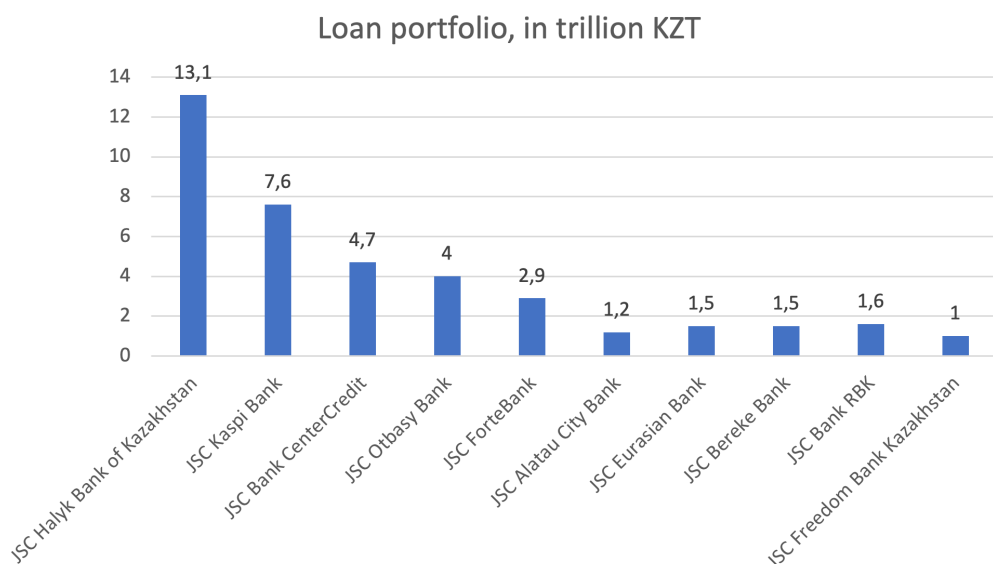


Chart 2. Top 10 Largest Banks by Loan Portfolio in Kazakhstan

Source: Author's calculations based on data from the Agency for Financial Markets and the National Bank of the Republic of Kazakhstan on the financial performance of second-tier banks as of February 1, 2026.

Table 2. Concentration of the banking sector by key indicators

Indicator	CR_5	HHI
Assets	68.8%	1352
Loan Portfolio	76.1%	1588
Customer Deposits	72.4%	not calculated

Source: author's calculations based on ARFR data on the financial indicators of second-tier banks as of 01.01.2026 (Agency of the Republic of Kazakhstan for Regulation and Development of the Financial Market, 2026b).

Loan portfolio and risks of the retail segment. Retail lending to individuals remains the main source of bank balance sheet expansion. In 2025, household loans grew by 19.8% to 24.8 trillion tenge. Within the portfolio, mortgages increased by 14.6% to 6.9 trillion tenge, consumer loans by 21.0% to 16.7 trillion tenge, and car loans by 42.4% to 4.0 trillion tenge (Agency of the Republic of Kazakhstan for Regulation and Development of the Financial Market, 2026a). At the same time, the growth of unsecured consumer lending slowed from 29.3% in 2024 to 14.5% in 2025, and the growth of new unsecured consumer loans from 22.6% to 6.1%. This indicates the effect of macroprudential measures. An NBRK review shows that consumer loans account for more than half of the retail portfolio; 92% of these loans are unsecured. This profile makes the portfolio vulnerable to declining real incomes, rising unemployment, rising prices for essential goods, and rising household debt burdens. An additional risk signal is that almost half of borrowers have four or more outstanding loans, and 63% use interest-free loans and installment plans (Temirgaliev, Nurkhanova, 2025: 9-10).

Portfolio quality is still manageable, but the NPL90+ ratio has worsened. As of January 1, 2026, the share of loans overdue for over 90 days was 3.6% of the loan portfolio, compared to 3.1% a year earlier. NPL90+ reached 4.3% of retail loans and 2.7% of the business portfolio (Agency of the Republic of Kazakhstan for Regulation and Development of the Financial Market, 2026a). These data confirm that, in an unfavorable scenario, the retail segment could become the main source of asset quality deterioration.

Fast scoring, ecosystem sales, installment plans, and pre-approved limits improve financial inclusion, but they can understate the apparent debt burden if the borrower is simultaneously servicing loans from multiple banks and microfinance organizations. Therefore, sustainability monitoring should include not only bank reporting but also microdata from the credit registry, borrower behavioral indicators, and stress scenarios for declining household income.

External challenges and regulatory priorities. Global turbulence is transmitted to Kazakhstan's banks through three channels: interest rate, foreign exchange, and trade. The interest rate channel operates through high rates: uncertainty and inflation risks increase the cost of funding and reduce demand for investment loans. The foreign exchange channel is linked to fluctuations in oil prices, sanctions restrictions, and capital flows, which increase tenge volatility. The trade channel manifests itself through slower partner movements and trade fragmentation, worsening the prospects for exporters, transport companies, and enterprises dependent on imported equipment.

Furthermore, de-dollarization remains a powerful tool in Kazakhstan's banking sector. By the end of 2025, deposit dollarization had decreased to 21.1%, and the share of loans in tenge was 90.7% (Agency of the Republic of Kazakhstan for Regulation and Development of the Financial Market, 2026a). This reduces the direct foreign exchange risk of balance sheets, but does not eliminate indirect risks through prices, imports, and expectations. Maintaining the base rate at 18.0% and inflation above the target level demonstrates that the cost of risk in the economy remains high (National Bank of the Republic of Kazakhstan, 2026).

The international agenda leads to another conclusion: Kazakhstan needs alternative sources of financing beyond bank loans. The National Bank of the Republic of Kazakhstan (BIS) notes the growing role of non-bank financial intermediaries, currency swaps, and cross-border portfolio flows in the transmission of financial conditions (BIS, 2025: 47-65). For Kazakhstan, this means developing a domestic securities market, clearing and settlement infrastructure, and overseeing non-bank lending

to ensure that investment demand is not concentrated solely in the banking sector.

Digital infrastructure can become a separate source of resilience if its development is managed. The BIS views tokenization as a tool for improving the efficiency of settlements, securities markets, and cross-border payments, while maintaining the role of central bank and bank money (BIS, 2025: 77-102). For Kazakhstan, this conclusion is linked to the development of a digital tenge. However, the implementation of such solutions requires an assessment of operational, cyber, and legal risks: technological solutions should reduce systemic vulnerability rather than create a new channel for systemic risk.

Based on the study's findings, the following solutions are proposed: risk-based restrictions on excessive consumer lending, primarily unsecured loans and installment plans, taking into account the borrower's total debt burden; strengthening bank stress testing under scenarios of high inflation, falling real income, and rising NPL90+ in the retail portfolio; maintaining competition and reducing barriers for sustainable mid-sized banks without weakening prudential standards; stimulating lending for productive investments and SMEs through transparent guarantees, project financing, and improved collateral assessment; and expanding public analysis of concentration, digital loans, and household debt burdens to ensure that regulator decisions are based on up-to-date data.

Conclusion. The short-term resilience of Kazakhstan's sector has significant margin of safety. Asset and capital growth allow banks to withstand moderate liquidity and asset quality shocks.

The main constraint on long-term resilience is related to the quality of growth, as the five largest banks control 68.8% of assets, 76.1% of the loan portfolio, and 72.4% of customer deposits. The HHI for assets and loan portfolio remains within the moderate concentration zone, but the CR5 indicates strong dominance of the largest players. Consequently, the sector's resilience depends on the business models, risk appetite, and operational reliability of a limited number of banks.

The most significant internal risk is associated with retail lending. Even after the slowdown in unsecured lending, consumer loans retain a dominant position in the retail portfolio, and the share of NPL90+ for retail loans is higher than for business loans. Therefore, macroprudential policy should focus not on a mechanical reduction in lending, but on the quality of lending, consideration of the total debt burden, responsible lending, and improving borrowers' financial literacy.

Going forward, the proposed practical methods can be applied to regular monitoring of the banking sector, combining official prudential indicators, concentration analysis, and retail risk assessment. The analysis demonstrates that the strongest argument for structural reforms is not the threat of a systemic crisis, but rather the missed opportunities: a concentrated banking system dominated by consumer credit does not provide the impetus for productive investment that could support the projected slowdown in GDP growth.

References

- Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка, 2026a – Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка. О состоянии банковского сектора Казахстана на 1 января 2026 года // Официальный сайт АРПФР. – 2026. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/press/news/details/1155377?lang=ru> (дата обращения: 27.05.2026). [Russ.]
- Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка, 2026b – Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка. Сведения о финансовых показателях банков второго уровня по состоянию на 01.01.2026. – Алматы: АРПФР, 2026. – 3 с. [Russ.]
- Банк международных расчетов, 2025 – Bank for International Settlements. Annual Economic Report 2025. – Basel: BIS, 2025. – 123 p. – URL: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2025e.htm> (дата обращения: 27.05.2026). [Eng.]
- Всемирный банк, 2026 – World Bank. Global Economic Prospects. January 2026. – Washington, DC: World Bank, 2026. – 244 p. – URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/a9e24256-baf8-45bb-9075-75e437e1d6f7/content> (дата обращения: 27.05.2026). [Eng.]
- Гусманова, 2023 – Гусманова Ж. А. Некоторые аспекты современного состояния банковской конкуренции в Республике Казахстан в условиях рыночной экономики // Вестник университета. – 2023. – С. 51-54. [Russ.]
- Европейский центральный банк, 2024 – European Central Bank. Financial Integration and Structure in the Euro Area. – Frankfurt am Main: ECB, 2024. – 86 p. – URL: https://www.ecb.europa.eu/press/fie/html/ecb.fie202406_c4ca413e65.en.html (дата обращения: 27.05.2026). [Eng.]
- Касым, Джакишева, 2024 – Касым С. А., Джакишева Л. К. Анализ концентрации капиталов в банковском секторе Казахстана // Вестник науки. – 2024. – № 11 (80). – Т. 4. – С. 137-148. [Russ.]
- Лебедева, 2020 – Лебедева А. К. Институциональные вызовы экономическому сотрудничеству в рамках ЕАЭС //

Хроноэкономика. – 2020. – № 1 (22). – С. 6-15. [Russ.]

Мигранян, 2014 – Мигранян А. А. Банковский сектор Казахстана: достижения и проблемы // Постсоветский материк. – 2014. – № 4. – С. 68-75. [Russ.]

Национальный Банк Республики Казахстан, 2026 – Национальный Банк Республики Казахстан. О сохранении базовой ставки на уровне 18,0% // Официальный сайт НБРК. – 2026. – URL: <https://nationalbank.kz/ru/news/press-relizy/19149> (дата обращения: 27.05.2026). [Russ.]

Темиргалиев, Нурханова, 2025 – Темиргалиев К. Т., Нурханова О. В. Аналитический обзор розничного портфеля банков и его отдельных составляющих. Аналитическая записка № 2025-03. – Астана: НБРК, 2025. – 10 с. [Russ.]

Halyk Research, 2025 – Halyk Research. Анализ банковского сектора за 2015-2024 годы, часть 1: общая динамика. – Алматы: Halyk Finance, 2025. – 11 с. [Russ.]

References

Agentstvo Respubliki Kazahstan po regulirovaniyu i razvitiyu finansovogo rynka (2026a). O sostoyanii bankovskogo sektora Kazahstana na 1 yanvarya 2026 goda [On the state of Kazakhstan's banking sector as of January 1, 2026]. Official website of ARDFM. Available at: <https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/press/news/details/1155377?lang=ru> (accessed 27 May 2026). [in Russ.]

Agentstvo Respubliki Kazahstan po regulirovaniyu i razvitiyu finansovogo rynka (2026b). Svedeniya o finansovykh pokazatelyakh bankov vtorogo urovnya po sostoyaniyu na 01.01.2026 [Information on financial indicators of second-tier banks as of 01.01.2026]. Almaty: ARDFM. [in Russ.]

Bank for International Settlements (2025). Annual Economic Report 2025. Basel: BIS. Available at: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2025e.htm> (accessed 27 May 2026). [in Eng.]

European Central Bank (2024). Financial Integration and Structure in the Euro Area. Frankfurt am Main: ECB. Available at: https://www.ecb.europa.eu/press/fie/html/ecb.fie202406_c4ca413e65.en.html (accessed 27 May 2026). [in Eng.]

Gusmanova, Zh. A. (2023). Nekotorye aspekty sovremennogo sostoyaniya bankovskoi konkurencii v Respublike Kazahstan v usloviyah rynochnoi ekonomiki [Some aspects of the current state of banking competition in the Republic of Kazakhstan in a market economy]. Vestnik universiteta, pp. 51-54. [in Russ.]

Halyk Research (2025). Analiz bankovskogo sektora za 2015-2024 gody, chast' 1: obshchaya dinamika [Analysis of the banking sector for 2015-2024, part 1: general dynamics]. Almaty: Halyk Finance. [in Russ.]

Kasym, S. A., Dzhakisheva, L. K. (2024). Analiz koncentracii kapitalov v bankovskom sektore Kazahstana [Analysis of capital concentration in the banking sector of Kazakhstan]. Vestnik nauki, 11(80), vol. 4, pp. 137-148. [in Russ.]

Lebedeva, A. K. (2020). Institucional'nye vyzovy ekonomicheskomu sotrudnichestvu v ramkah EAES [Institutional challenges to economic cooperation within the EAEU]. Khronoekonomika, 1(22), pp. 6-15. [in Russ.]

Migranyan, A. A. (2014). Bankovskiy sektor Kazahstana: dostizheniya i problemy [The banking sector of Kazakhstan: achievements and problems]. Postsovetiskiy materik, 4, pp. 68-75. [in Russ.]

National Bank of the Republic of Kazakhstan (2026). O sokhranении bazovoi stavki na urovne 18,0% [On maintaining the base rate at 18.0%]. Official website of the National Bank of Kazakhstan. Available at: <https://nationalbank.kz/ru/news/press-relizy/19149> (accessed 27 May 2026). [in Russ.]

Temirgaliyev, K. T., Nurkhanova, O. V. (2025). Analiticheskij obzor roznichnogo portfelya bankov i ego ot del'nyh sostavlyayushchih [Analytical review of the retail portfolio of banks and its components]. Analytical note No. 2025-03. Astana: NBRK. [in Russ.]

World Bank (2026). Global Economic Prospects. January 2026. Washington, DC: World Bank. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/a9e24256-baf8-45bb-9075-75e437e1d6f7/content> (accessed 27 May 2026). [in Eng.]

THE ROLE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE INFRASTRUCTURE PROJECTS IN KAZAKHSTAN: AN ANALYSIS OF COMPLIANCE WITH INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT STANDARDS

¹A.R. Sagynbekov*, ²L. Vasa, ³A. Akzambekkyzy

¹Kazakh National University named after Al-Farabi, Almaty, Kazakhstan

²Istvan Szechenyi University, Budapest, Hungary

³Narxoz University, Almaty, Kazakhstan

*e-mail: sagynbekov_amanzhol@live.kaznu.kz

A.R. Sagynbekov – doctoral student, Department of Management, Kazakh National University named after Al-Farabi, Almaty, Kazakhstan, e-mail: sagynbekov_amanzhol@live.kaznu.kz, <https://orcid.org/0009-0002-2341-0590>

L. Vasa – PhD, Professor, Istvan Szechenyi University, Budapest, Hungary, e-mail: laszlo.vasa@hiia.hu, <https://orcid.org/0000-0002-3805-0244>

A. Akzambekkyzy – PhD, Adjunct Professor, School of Law and Public Administration, Narxoz University, Almaty, Kazakhstan, e-mail: akbota.akzambekkyzy@narxoz.kz, <https://orcid.org/0000-0002-8546-3834>

Abstract. The Republic of Kazakhstan operates within a market economy. Private enterprises in the country are involved in virtually all sectors of activity, production, and service provision. Infrastructure and construction development are also developing with significant participation of private entrepreneurship and investment. In such conditions, the effectiveness of project implementation depends on the organization of interactions between private enterprises, government agencies and organizations, and end consumers of services. The main objective of this publication is to analyze the existing system of organization and state oversight of private infrastructure and construction projects. The system of organization and state oversight of private infrastructure and construction projects in Kazakhstan is currently undergoing continuous improvement, and its process organization system has significant similarities with PMI (PMBOK) approaches. In this publication, the author examined and evaluated the system of organization and state oversight of infrastructure and construction projects involving private enterprises and organizations, in accordance with Project Management approaches and practices.

The primary research methods used in this publication are a literature review and statistical data analysis. This publication examines the development of the management system and relationships between government organizations and private entrepreneurship, and the alignment of these processes with modern Project Management practices.

Keywords: Project Management; Construction; infrastructure; public-private partnership; private investment.

РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТАХ КАЗАХСТАНА: АНАЛИЗ СООТВЕТСТВИЯ МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

¹А.Р. Сагынбеков*, ²Л. Ваза, ³А. Акзамбеккызы

¹Казахский Национальный Университет им. Аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

²Университет имени Иштвана Сечени, Будапешт, Венгрия

³Университет Нархоз, г. Алматы, Казахстан

*e-mail: sagynbekov_amanzhol@live.kaznu.kz

А.Р. Сагынбеков – докторант кафедры менеджмента КазНУ им. Аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан, e-mail: sagynbekov_amanzhol@live.kaznu.kz, <https://orcid.org/0009-0002-2341-0590>

Л. Ваза – PhD, профессор Университета им. Иштвана Сечени, г. Будапешт, Венгрия, e-mail: laszlo.vasa@hiia.hu, <https://orcid.org/0000-0002-3805-0244>

А. Акзамбеккызы – PhD, аджанкт-профессор Школы права и государственного управления, Университет Нархоз, г. Алматы, Казахстан, e-mail: akbota.akzambekkyzy@narхоз.kz, <https://orcid.org/0000-0002-8546-3834>

Аннотация. Республика Казахстан существует в условиях рыночной экономики, частные предприятия в стране, участвуют практически во всех сферах деятельности, производства и предоставления услуг. Отрасли развития инфраструктуры и строительства также развиваются при значительном участии частного предпринимательства и инвестиций. В подобных условиях эффективность реализации проектов, зависит от организации процесса взаимодействия частных предприятий, государственных органов и организаций, и конечных потребителей услуг. Основная идея данной публикации – анализ существующей системы организации, государственного контроля реализации частных проектов, в сфере инфраструктуры и строительства. Система организации, государственного контроля реализации частных проектов, в сфере инфраструктуры и строительства, в настоящее время в РК, непрерывно совершенствуется, система организации процессов имеет значительное сходство с подходами PMI (PMBOK). В данной публикации автором были рассмотрены и оценены система организации, государственного контроля реализации инфраструктурных и строительных проектов с участием частных предприятий и организаций, согласно подходам и практикам Проектного Менеджмента.

В качестве основного метода исследования, в данной публикации применены обзор литературы и анализ статистических данных. Данная публикация рассматривает развитие системы управления и взаимоотношений государственных организаций и частного предпринимательства, соответствие организации процессов современным практикам Проектного Менеджмента.

Ключевые слова: Проектный Менеджмент; строительство; инфраструктура; государственно-частное партнерство; частные инвестиции.

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ИНФРАҚҰРЫЛЫМДЫҚ ЖОБАЛАРДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК-ЖЕКЕШЕЛІК ӘРІПТЕСТІКТІҢ РӨЛІ: ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ЖОБАЛАРДЫ БАСҚАРУ СТАНДАРТТАРЫНА СӘЙКЕСТІК ТАЛДАУЫ

¹А.Р. Сағынбеков*, ²Л. Ваза, ³А. Акзамбеккызы

¹Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

²Иштван Сечени атындағы университет, Будапешт қ., Венгрия

³Narхоз University, Алматы қ., Қазақстан

*e-mail: sagynbekov_amanzhol@live.kaznu.kz

А.Р. Сағынбеков – менеджмент кафедрасының докторанты, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан, e-mail: sagynbekov_amanzhol@live.kaznu.kz, <https://orcid.org/0009-0002-2341-0590>

Л. Ваза – PhD, профессор, Иштван Сечени атындағы университет, Будапешт, Венгрия, e-mail: laszlo.vasa@hiia.hu, <https://orcid.org/0000-0002-3805-0244>

А. Акзамбеккызы – PhD, Заң және мемлекеттік басқару мектебінің аджанкт профессоры, Narхоз University, Алматы, Қазақстан, e-mail: akbota.akzambekkyzy@narхоз.kz, <https://orcid.org/0000-0002-8546-3834>

Аңдатпа. Қазақстан Республикасы нарықтық экономика жағдайында жұмыс істейді. Елдегі жеке кәсіпорындар іс жүзінде қызметтің, өндірістің және қызмет көрсетудің барлық салаларына қатысады. Инфрақұрылым мен құрылысты дамыту да жеке кәсіпкерлік пен инвестицияның елеулі қатысуымен дамып келеді. Мұндай жағдайларда жобаны іске

асырудың тиімділігі жеке кәсіпорындардың, мемлекеттік органдар мен ұйымдардың, қызметтердің түпкілікті тұтынушыларының өзара әрекеттесуін ұйымдастыруға байланысты. Бұл басылымның негізгі мақсаты жеке инфрақұрылым мен құрылыс жобаларын мемлекеттік қадағалауды ұйымдастыру мен ұйымдастырудың қолданыстағы жүйесін талдау болып табылады. Қазақстандағы жеке инфрақұрылым мен құрылыс жобаларын ұйымдастыру және мемлекеттік қадағалау жүйесі қазіргі уақытта үздіксіз жетілдірілуде, оның процесін ұйымдастыру жүйесі PMI (PMBOK) тәсілдерімен айтарлықтай ұқсастықтарға ие. Бұл басылымда автор Жобаны басқару тәсілдері мен тәжірибесіне сәйкес жеке кәсіпорындар мен ұйымдар қатысатын инфрақұрылым мен құрылыс жобаларын ұйымдастыру мен мемлекеттік қадағалау жүйесін қарастырып, бағалады.

Осы басылымда қолданылатын негізгі зерттеу әдістері әдебиеттерге шолу және статистикалық деректерді талдау болып табылады. Бұл басылым басқару жүйесінің дамуы мен мемлекеттік ұйымдар мен жеке кәсіпкерлік арасындағы қарым-қатынастарды және осы процестерді Жобаны басқарудың заманауи тәжірибелерімен сәйкестендіруді қарастырады.

Түйін сөздер: Жобаны басқару; құрылыс; инфрақұрылым; мемлекеттік-жекеменшік әріптестік; жеке инвестиция.

Introduction. Accelerated urbanization in Kazakhstan over the past two decades has created a new economic and managerial context that requires modernizing approaches to planning and implementing urban infrastructure projects. According to the National Bureau of Statistics, the share of the country's urban population will be 12,656,200 people (62.7%) in 2024 and continues to grow. This is leading to a steady increase in the burden on transport, engineering, social, and digital infrastructure. In this context, the development of modern project management approaches capable of ensuring the effective and balanced development of urban infrastructure is particularly important, as successful project implementation will enable the implementation of urban development ideas and strategies.

One of the strategic mechanisms for financing and implementing infrastructure projects in Kazakhstan is public-private partnerships (PPPs). According to the Kazakhstan PPP Center, more than 100 projects in transport, utilities, social, and other urban infrastructure are being implemented in the country. The World Bank's Private Participation in Infrastructure (PPI) database also confirms the revival of the private sector in Kazakhstan's infrastructure sectors since the early 2000s. Private sector participation in infrastructure projects not only attracts investment but also introduces modern management methods that improve the efficiency of construction and operation (OECD, 2012).

Attracting private entrepreneurship is based on the advantages of free competition: each participant (candidate) strives to provide goods or services of the highest quality and at the lowest price. In such cases, government agencies can set the necessary requirements and guidelines, such as compliance with sustainable development concepts. Furthermore, international experience in digital infrastructure shows that transparency and long-term trust between government and business are essential for the successful implementation of projects (UNECE, 2024).

Kazakhstan is experiencing a state budget deficit due to the national economy's dependence on raw materials and volatile oil prices. Given the state budget deficit, PPPs are becoming one of the main mechanisms for modernizing the Kazakh economy, enabling the implementation of large-scale infrastructure projects with limited budget resources (Turabayeva M. B., 2025).

Despite the adaptation of international project management standards, such as ST RK ISO 21500, the PMBOK Guide, IPMA, and others, the practical application of project-based approaches in urban infrastructure projects in Kazakhstan is characterized by fragmentation, low process maturity, and significant management gaps. International organizations, including the OECD, UNECE, and ADB-Kazakhstan, note that Central Asian countries are characterized by problems such as insufficient pre-project preparation, weak risk management systems, transparency of design procedures, and insufficient stakeholder participation (OECD, 2022). These issues directly impact the effectiveness of urban project implementation and require a systemic analysis through the lens of modern project management. At the same time, scientific research on project management in urban development in Kazakhstan remains limited. Domestic literature is dominated by economic and legal works examining PPPs as a financial instrument, while issues of organizational development, methodological support,

the implementation of international standards, and the lifecycle management of urban projects remain understudied. This lack of comprehensive research creates a theoretical and practical gap, particularly in the context of the need to modernize urban development management. The aim of this study is to analyze which project management methodologies can be applied to urban development in Kazakhstan by assessing the role of PPPs and private infrastructure investments in urban project implementation, as well as determining the extent to which existing management practices comply with international standards.

The study's scientific novelty is that it is the first to examine PPP projects as an object of analysis for the development of project management in urban development in Kazakhstan, integrating the economic, organizational, managerial, and institutional aspects of urban infrastructure development.

Literature review. Public-private partnerships (PPPs) and private infrastructure investments as a tool for improving urban infrastructure management allow cities to attract financial resources by implementing modern project management methods that improve efficiency. In last decades, urbanization, infrastructure and project management development, therefore as PPP included were a subject of active academic debates in international literature. In four year period, from 2020 till 2024, more than 17 000 scientific papers about or relevant to PPP and PM were published, on Science Direct. This body of research demonstrates growing interest in finding optimal organizational and management mechanisms for implementing large infrastructure initiatives that require a high degree of coordination and private capital participation. PPPs are a popular and attractive project implementation format worldwide.

The Government role in PPP-construction and infrastructure projects, is only a manager (regulator). Government responsibilities, as manager, in ensuring compliance with rules and laws, and results of the project for consumer – the country's population. «Governments participate in PPP projects more and more often as manager, rather than investors» (World Bank, 2017). Thus, the emphasis is shifting to developing public sector competencies in project lifecycle management, risk assessment, and the creation of a transparent institutional environment.

At the initial stage of the previous five-year period, there was a significant preponderance of PPP projects in social projects (Aitkaliyeva, A., 2020). The growth number of field and road infrastructure, are noticed after measures, taken in 2022-2023 period (ADB, 2023). Competition between contractors, provide ability to set stricter requirements for PPP projects. Thus, to better meet the needs of the population, PPP becomes not only an economic but also a social instrument. But the PPP Governance, are not only about financial control, it also requires a long-term monitoring of couple social indicators (Hodge et al., 2020). Overcoming barriers associated with budget deficits in developing countries is another advantage of this approach. PPP is considered an instrument of economic transformation (Asian Development Bank. 2023). This makes PPP relevant and attractive for the CIS countries, where budget constraints and high dependence of economies on commodity revenues lead to economic dependence. «For developing economies, PPP projects crucial tool for efficient use of private capital potential, to meet infrastructure gaps» (UNESCAP, 2019). «Modern PPP framework, make traditional private business more standardized» (Kiyamova, 2021). At the same time, the shortcomings and limitations of this approach are widely discussed. In particular, transparency is one of the most important. «Government regulators role, for providing transparency and standardization of processes, are crucial for PPP-projects implementation» (OECD, 2012).

(Stepanov et al., 2025) According to the study, despite Kazakhstan's significant achievements in PPP development, systemic problems remain, such as excessive bureaucratic complexity, financial risks, and a lack of readiness to transfer assets to private management. There is also a need to increase the competence of PPP participants, improve legislation, and utilize new financial instruments. (Sakuov et al., 2023) Although the study shows positive trends in the implementation of new projects and their effectiveness, the development of public-private partnerships in Kazakhstan is at an early stage. As noted by (Narbaev, T., et al., 2021), risk management for concession projects is critical to the success of PPPs.

At the same time, academic literature notes a gradual increase in private sector participation

in Kazakhstan's infrastructure projects, which could become a key driver of economic modernization. At the same time, a lack of research on the long-term effectiveness of PPP projects and the analysis of the organizational and managerial aspects of their implementation is emphasized. As Asanova (2024) notes, «Assessing the long-term effectiveness of PPP projects, still deficiently considered in research field».

International guidelines and standards—ISO 21500, PMBOK Guide, IPMA ICB—are considered the foundation for improving the quality of planning processes, risk management, stakeholder engagement, and project maturity assessment. The Kazakhstan standard ST RK ISO 21500 is based on the international standard ISO 21500:2012 and harmonized with PMBOK (Committee for Technical Regulation and Metrology of Kazakhstan, 2023). Kazakhstan has created a two-tier institutional structure to support PPPs (Asian Development Bank, 2022). However, as noted in analytical reviews by international organizations (OECD, UNECE, ADB), Kazakhstan and a number of Central Asian countries are characterized by insufficiently developed pre-project preparation stages, a weak risk management culture, low transparency of procedures, and limited stakeholder participation. By 2023, corruption risks in infrastructure projects (OECD, 2022) and systemic deficiencies in project selection (Anti-Corruption Agency of Kazakhstan, 2022) were identified. Prior to the anti-corruption monitoring of PPPs in Kazakhstan, the public-private partnership system had been continuously improving since its inception in the country, evolving from fragmented solutions to a comprehensive regulatory framework (Chikanayev, S., 2020). Currently, the PPP Center serves as a methodological base (Invest in Kazakhstan, 2023). «Knowledge base, of previous experience was changed Public Administration system, one of this changes is: implementation of PM Methodologies into the Public Administration» (Kartov, A. E., 2021). The development of a project management and PPP control system enabled the implementation of a 630-bed multidisciplinary hospital project in Kokshetau, with the participation of international financial institutions (Asian Infrastructure Investment Bank, 2024).

Thus, the literature analysis reveals significant theoretical and practical gaps in research on urban project management and PPPs in Kazakhstan. Despite a growing number of studies, most examine PPPs primarily as a financial and legal mechanism. Comprehensive research integrating the economic, organizational, managerial, and institutional aspects of project management in urban planning remains underrepresented. Against this backdrop, this study addresses part of this gap by analyzing the role of PPPs specifically in the context of infrastructure and construction projects in Kazakhstan and comparing national practices with international standards and recommendations.

Methodology. This publication utilizes qualitative and comparative analysis methods. Publications, reports, and regulatory documents on this and related topics were analyzed. The research methodological framework is aimed at a comprehensive study of the role of PPP projects and private infrastructure investments in urban development in Kazakhstan, as well as an assessment of the degree of compliance of current project management practices with international project management standards (PMBOK, ISO 21500, IPMA). The approach to analyzing PPP reforms is based on the understanding that government programs in Kazakhstan are implemented through project-based instruments. This is supported by research on the Industrial Map as a portfolio mechanism (Sitenko & László, 2018).

The primary sources of information for this study include publications in the Scopus, Science Direct, and Web of Science databases, scientific publications recommended by the Committee for Quality Assurance in Science and Higher Education of Kazakhstan, official statistics from national and international organizations, project documentation, project management standards (PMBOK, ISO 21500, etc.), reports and studies from international organizations (OECD, UNECE, ABD, UNESCAP, etc.), and reports from government agencies of Kazakhstan. This approach provided a comprehensive understanding of the state of PPP project management in Kazakhstan. The research methodology is presented in full and by stages in Figure 1.

Research question: How do PPP projects and private investment in infrastructure in Kazakhstan's urban planning influence urban project management practices, and to what extent do these practices align with international project management standards?

An analysis of the PPP regulatory framework in Kazakhstan for 2008–2025 was conducted. A comparative analysis was used to examine PPP processes and PMBOK knowledge areas. A thematic analysis was conducted to identify key PPP issues described in the academic and institutional literature. Content analysis was used to identify the specifics of the practical application of project methods in infrastructure projects. A systems approach was also employed to analyze the institutional development of PPPs in Kazakhstan's infrastructure projects.

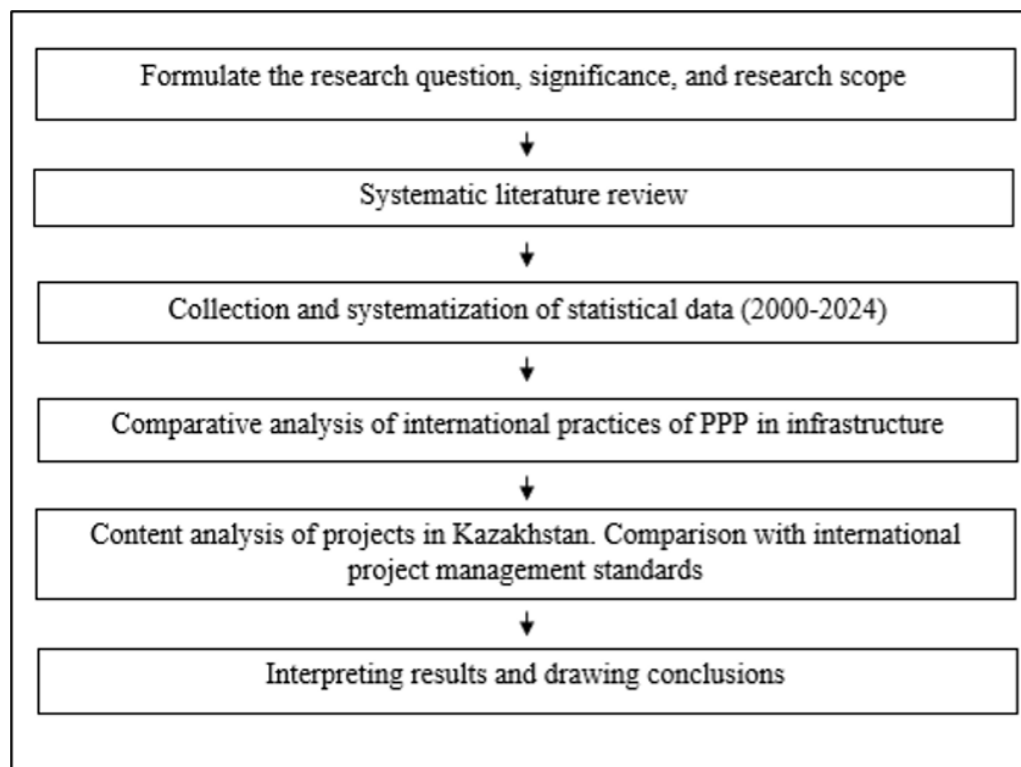


Fig. 1. Research methodology

Results and discussion. During the study of the materials considered in this publication, certain similarities were found in the system of regulation of PPP projects in Kazakhstan and the PMI project management system (PMBOK).

PPP is regulated by the Kazakhstan "Law on State-Private Partnership", adopted on October 31, 2015. «Kazakhstan State-Private Partnership Center JSC», established in 2008 on behalf of the Ministry of National Economy, provides services for research, training, analysis and evaluation of the implementation of investment projects. According to the Kazakhstan Center of Public-Private Partnership, as of November 1, 2025, 1,249 PPP contracts and concessions totaling 3,556 billion tenge were concluded, including 17 republican and 1,232 local projects, which shows the steady growth of the PPP scale in Kazakhstan (Kazakhstan PPP Center, 2025). Out of them, 88% of the total cost of PPP projects falls on projects related to transport and infrastructure. That demonstrate the PPP framework efficiency, as a instrument for the capital-intensive projects and large infrastructure systems development. The dynamics of the number and cost of projects by year is presented in Figure 2.

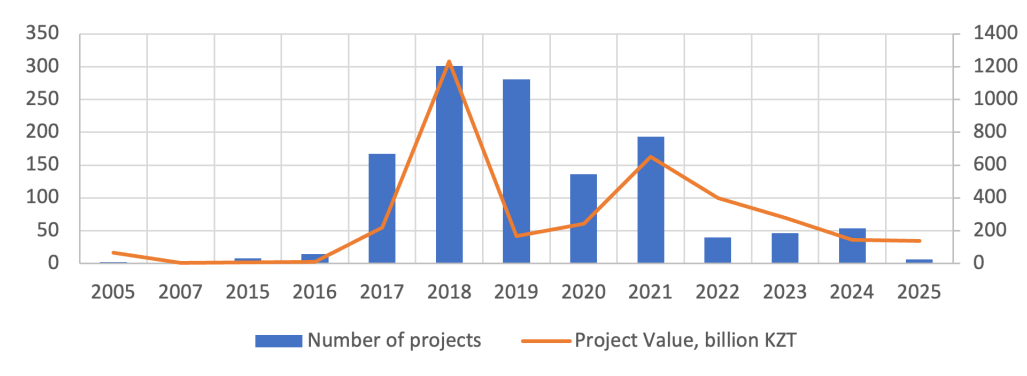


Fig. 2. Dynamics of PPP Projects in Kazakhstan

Source: Note – complied based on the literature [Kazakhstan PPP Center, 2025]

The dynamics of development of PPP projects in Kazakhstan shows 3 different stages: Institutional establishment, Active growth, Stabilization. The first stage includes the period 2005-2015 and is the initial period of PPP development, therefore the number and cost of projects are at a lower level. The second stage begins with growth in 2017 and is due to the strengthening of the institutional base and strengthening of state incentives. The impact of the COVID-19 pandemic in 2019 is also noticeable. At the third stage, a decrease in indicators is observed due to the tightening of the state financial policy. It is also possible to note that 61% of these projects are state initiatives, the remaining 39% are private. The dynamics of the number and cost of projects over the years confirm the importance of PPP in attracting long-term investments in infrastructure, which provides an alternative to budget financing.

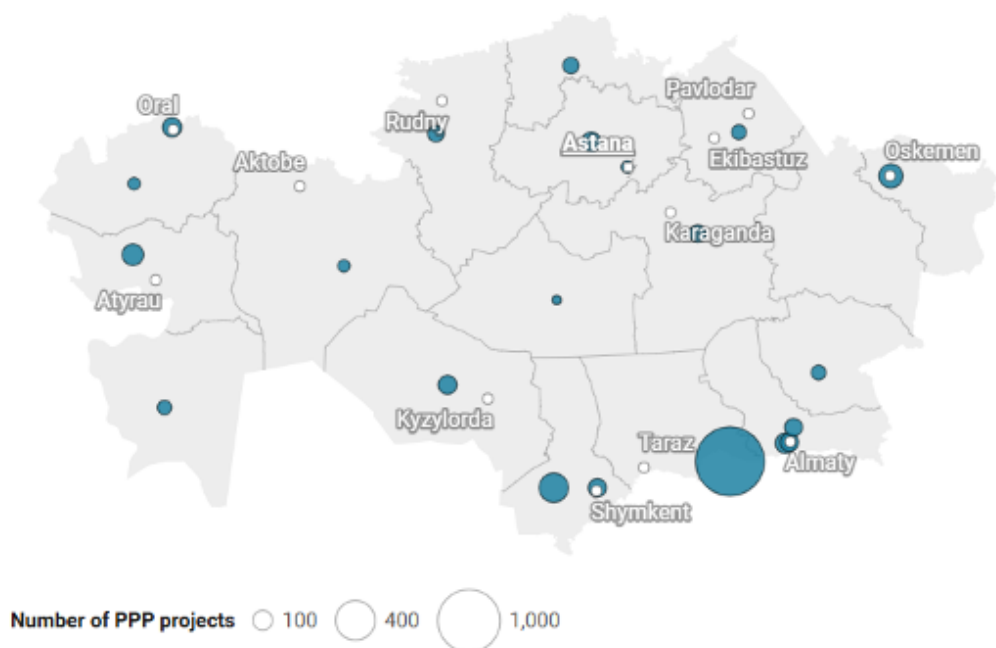


Fig. 3. Regional Distribution of Local-Level PPP Projects in Kazakhstan

Source: Kazakhstan PPP Center, 2025, complied in Datawrapper

Figure 3 shows the distribution of PPP projects by regions. The figure demonstrates, significant heterogeneity of projects distribution by region: the highest concentration in Almaty, Astana, Karaganda and Turkestan regions, which correlates with the level of urbanization and availability of project resources, availability of qualified project personnel and increased activity of the private sector. The overview of the projects shows the predominance of the following directions that affect the socio-economic development of the regions:

- Development of social infrastructure: ensuring availability of educational, social and medical services
- Expansion, development of a network of sports and cultural facilities, creation of conditions for self-realization of youth
- Modernization of engineering infrastructure: housing and communal services, heat supply, water supply, construction and reconstruction of facilities, including sewage treatment, construction and reconstruction of structures, modernization of street lighting
- Improvement of road and transport infrastructure: road construction repair, LRT course, construction of new metro lines, provision of transport links, development of public transport
- Ensuring sustainable economic growth: tourism development infrastructure
- Digitization: implementation of intelligent video monitoring systems, creation of a digital double.

Thus, the PPP contributes to the leveling of regional development, although the gap between the center and the periphery remains. The obtained data confirm that PPP has become a key instrument for financing urban infrastructure projects, however, the efficiency of project implementation is largely determined by the level of organizational maturity and the quality of management processes.

In the existing conditions, due to the importance of such a tool as PPP, measures are taken to improve the system of implementation of similar projects, thus, during the monitoring conducted in 2022 in the field of PPP, system deficiencies were identified:

- Absence of a system of assessment of the investment of projects in the development of the region;
- Absence of a system of regulation of priority directions of the PPP;
- Predominance of projects for transfer of property to trust management, rent or maintenance services, before infrastructure projects;
- Predominant amount of projects in the social sphere (more than 55% in the PPP portfolio, in 2022, accounts for education);
- Low portfolio maturity and the presence of corruption and other risks in key processes.

In the course of changes (from 30.12.2022), the following changes were made in the «Law on State-Private Partnership»:

- Expanded possibilities of direct negotiations;
- Detailed requirements for project initiators;
- Detailed requirements for the feasibility study;
- Specified criteria and mechanism for selecting a private partner.

The analysis of the content of the reforms shows that Kazakhstan is moving towards the formation of a comprehensive system of managing the life cycle of PPP projects.

In November 2023, the comprehensive plan for the development of the PPP until 2028 was approved. This solution solved the problem of priority regulation of PPP projects in the social sphere, also established directions and key indicators of projects, responsible parties and requirements for monitoring and reporting. Amendments and additions were made to this complex plan, by Resolution of the Government of Kazakhstan No. 881, which changed the terms and responsible bodies, activities, and also added new provisions for the implementation of projects. Conducted analysis of regulatory changes and substantive content reform 2022-2025. showed that the state policy in the sphere of PPP has changed in the direction of strengthening the project approach.

Of particular importance is the harmonization of the national standard ST RK ISO 21500 with international guidelines for project management. There are no direct instructions, decisions or plans for the implementation of PMI standards (PMBOK) in the system of regulation of PPPs in Kazakhstan. At the same time, in the course of development, the system of regulation and management of PPP projects gradually tends to a standardized and manageable approach, which to a certain extent coincides with PMI (PMBOK). Institutional practice demonstrates an approach to the PMI process model, which includes planning, monitoring, risk management, stakeholder management and process integration.

Table 1. PMBOK and Kazakhstan PPP Projects regulation system comparison

Project element / process	PMBOK	Kazakhstan PPP Projects regulation system	Source
1. Project lifecycle	Initiation → Planning → Execution → Monitoring & control → Closing	Initiation → Preparation → Competition → Conclusion of the contract → Project implementation → Monitoring → Closing	Kazakhstan ``Law on State-Private Partnership" No. 379-V (Articles 5--7)
2. Risk management	Identification, analysis, response, monitoring	PPP risk management policy, risk allocation in the contract, project assessment	PPP Center: ``Risk Management Policy" (`kzppp.kz`)
3. Stakeholder management	Identification, analysis, engagement	Multi-level system: MNE, akimats, private partners, NCE Atameken, population	Kazakhstan ``Law on State-Private Partnership"; public hearings; `ppp.ecc.kz`
4. Quality management	Quality planning, quality control	Requirements for feasibility studies, standardized contracts, project assessment, and the Comprehensive PPP Plan	Resolution No. 1068 (30.11.2023)
5. Cost management	Cost estimation, budgeting, control	Budget commitment limits, financial model, availability payments	Kazakhstan ``Law on State-Private Partnership"; Rules for calculating liabilities
6. Procurement management	Procurement planning, implementation, control	PPP tender procedures, direct negotiations, application evaluation	Rules for determining a private partner (2024/2025)
7. Integration management	Process coordination, change management	Coordination of the Ministry of National Economy, the PPP Center, industry ministries, and akimats	Kazakhstan ``Law on State-Private Partnership"; PPP management structure
8. Communications management	Planning, management, and monitoring of communications	Project registry `ppp.ecc.kz`, reports, public hearings	PPP Register; PPP Comprehensive Plan
9. Project scope management	Defining the project scope, WBS	Feasibility study, design documentation, description of the PPP project	Requirements for the feasibility study (Ministry of National Economy of Kazakhstan)
10. Schedule management	Planning deadlines, monitoring execution	Implementation schedules, control of contract execution deadlines	PPP contracts; monitoring of implementation
11. Human Resource Management	Team formation, distribution of roles	Distribution of responsibilities between government agencies and project offices	PPP management structure in Kazakhstan
12. Data and documentation quality management	Document management, version control	Digital PPP registry, standardized document forms	PPP contract designer `ppp.ecc.kz`

Thus, following the PPP reforms implemented between 2022 and 2025, changes were made based on an analysis of the existing approach. To enhance process and project control, regulations, rules, and evaluation criteria were introduced at specific stages of project implementation. As a result, when examining the project management processes listed in Table 1, many of them are similar to those in PMI (PMBOK) standards.

An analysis of project documentation, standard feasibility studies, state expert review data,

and the open registry revealed a number of characteristic features of PPP projects. As a result, strengths emerged: a high degree of financial structuring of projects, a transition from social projects to capital-intensive projects, and a growing share of projects involving international organizations (EIB, AIIB). Weaknesses include the lack of a detailed risk register, poor development of the operational phase, insufficient assessment of maintenance needs, and a gap between planned and actual deadlines (especially in regional projects).

As result of recent analysis, subsequent a conclusion. After of years of development, PPP framework system, in Kazakhstan, meet with international PM Methodologies standards, mostly in cost, procurement and integration. However, the level of project maturity can be assessed as average: processes are regulated, but not always managed and optimized. Key gaps are observed in the areas of risk management, stakeholder management, and human resources, which are key elements of the PMBOK. Despite reforms to improve institutional mechanisms, a comprehensive transformation of management practices has not been observed. PPP is a driver of urban development and infrastructure in Kazakhstan, but further modernization is impossible without developing professional competencies and implementing international project management standards.

Conclusion. Between 1991 and 1995, the Republic of Kazakhstan transitioned to a market economy. Since then, many elements of infrastructure, construction, and industry have developed and existed solely under the control of government agencies and departments, using state-allocated funds. Given the young, developing economy, largely dependent on mineral exports, it became necessary to attract private investment to support and develop construction, infrastructure, and industry. The privatization of former state property that began during this period also made it possible to attract private contractors, leading to the emergence of the first concession projects (1996-2000). Subsequently, from 2006 to 2014, a base of accumulated experience in concession projects involving government agencies and private organizations was formed. A logical outcome was the adoption of the PPP law in 2015, which expanded the scope of cooperation beyond concessions (additional forms of cooperation were introduced: service models, leases with obligations, trust management, etc.). The next consistent areas of PPP development in Kazakhstan were reforms to transition from administrative to project-based management, which was reflected in a series of successive reforms, amendments, and additions to legislation in the area of PPP project management. The reviewed publications and academic papers, as well as studies by international organizations and periodic, national, and international reports, reflect the gradual development of project management with the aim of increasing project sustainability, improving risk management, and standardizing and controlling processes. The nature of these changes and the development path of the PPP project management system correspond to the needs of project participants: clients (government agencies), implementers and investors (private organizations), controllers (government organizations and departments), and service recipients (the population of Kazakhstan). This has led to improved transparency in the implementation process, improved controllability of processes, and the creation of regulated criteria for the selection and evaluation of PPP projects.

To study the reviewed material, the methodology was built on the concept of institutional analysis, based on the materials on the topic under consideration. The research approach was divided into three main levels:

- Macro level – analysis of government reforms, regulatory documents, decisions, etc.;
- Meso level – analysis of reform elements, decisions, etc.;
- Micro level – analysis of individual PPP cases in Kazakhstan, or their elements and indicators.

Dividing the study into three levels allows for a holistic examination of project management system development issues, from cause to effect, and practical results. The choice of institutional analysis is motivated by the fact that PPP reforms in Kazakhstan are aimed at introducing a project-based approach, which, as Varga and Csiszárík-Kocsir (2024) note, is a key factor in improving efficiency and competitiveness.

The Results and Discussion section (Table 1) provides a comparative analysis of the PPP project management system in Kazakhstan (based on an adapted ST RK ISO 21500) and the PMBOK,

highlighting the similarities and differences between the two existing approaches.

PPP in Kazakhstan plays an important role in the development and maintenance of sectors such as infrastructure, construction, and industry. The development of a project management system for joint participation by government agencies, departments, private organizations, and investors is moving toward improved risk management, including corruption-related risks, standardization of processes, and increased controllability, making PPP projects acceptable, and sometimes even attractive, to international participants, organizations, and investors. Thus, PPP reforms in Kazakhstan can be viewed as part of a broader public administration transformation aimed at increasing efficiency, reducing corruption risks, and ensuring sustainable development. Despite the progress achieved, challenges remain, including limited project effectiveness statistics and the need for further standardization and strengthening of the institutional framework. These areas provide opportunities for future research and practical steps to improve the PPP system.

References

- Asanova, A. (2024). Public–private partnerships in Kazakhstan: Current trends and challenges. *Journal of Economic Studies*, 33, 45–60.
- Aitkaliyeva, A. (2020). Analysis of implementation PPP projects in Kazakhstan. Retrieved from Cyberleninka: <https://cyberleninka.ru/article/n/analysis-of-implementation-ppp-public-private-partnership-projects-in-kazakhstan>.
- Anti-Corruption Agency of Kazakhstan. (2022). National anti-corruption report 2022. Astana: Government of Kazakhstan.
- Asian Development Bank. (2023). Sector-specific PPP landscape: Kazakhstan. Manila: ADB.
- Asian Infrastructure Investment Bank. (2024). Kazakhstan: Kokshetau PPP hospital project. Beijing: AIIB.
- Asian Development Bank. (2023, June 15). Overview of PPP in Kazakhstan. Conference presentation, Astana.
- Asian Development Bank. (2022). Public–private partnership monitor: Kazakhstan. Manila: ADB.
- Committee for Technical Regulation and Metrology of Kazakhstan. (2023). СТ РК ISO 21500: Руководство по управлению проектами. Astana: Ministry of Industry and Infrastructure Development.
- Chikanayev, S. (2020). Public–private partnerships in Kazakhstan: Evolution of policy. In *Public–private partnerships in transitional economies* (pp. 115–132). Singapore: Springer.
- GRATA Law Firm. (2021). PPP in Kazakhstan: Evolution of government policy. *NTS Journal*, 1, 56–68.
- Kazakhstan PPP Center. (2025). 10 years of the PPP law: A new stage in the partnership between the state and business. Astana: PPP Center.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2020). The logic of public–private partnerships: A global perspective. *Public Management Review*, 22(2), 62–78.
- Invest in Kazakhstan. (2023). PPP investor’s guide. Astana: Government of Kazakhstan.
- Kartov, A. E. (2021). Prospects for the application of project management in the public sector of Kazakhstan. *International Journal of Project Management Studies*, 9(1), 45–60.
- Kiyamova, L. (2021). Development of PPP mechanisms in Central Asia. *Economic Policy Journal*, 22, 101–115.
- OECD. (2012). Principles for public governance of public–private partnerships. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2022). Baseline report of the fifth round of monitoring of anti-corruption reforms in Kazakhstan. Paris: OECD Publishing.
- Varga, J., & Csiszár, K. (2024). The role of effective project management in strengthening competitiveness. *International Journal of Economics and Project Management*.
- Sakuov, N., & Uzalina, N. (2023). Problems of public–private partnership development in Kazakhstan. *Journal of Economic and Social Studies*, 9(3), 45–58.
- Stepanov, M., Legostayeva, A., Fyliuk, H., Jazykbayeva, B., & Yerzhanova, S. (2025). Optimization of public–private partnership project management: Challenges and solutions. *International Journal of Project Management and Economics*, 12(4), 186–200.
- UNECE. (2024). Guidelines on PPP in digital infrastructure. Geneva: United Nations Economic Commission for Europe.
- Sitenko, D., & László, V. (2018). The projects of the Industrialization Map as the main tool of implementation of the program of industrial and innovative development of Kazakhstan. *International Journal of Economics and Project Management*, 1(1), 9–16.
- UNESCAP. (2019). Public–private partnerships in sustainable development. Bangkok: United Nations ESCAP.
- World Bank. (2017). World Bank report on PPP frameworks. Washington, DC: World Bank.
- Narbaev, T., Castelblanco, G., & Mukashev, Y. (2021). Evaluating PPP dynamics: Kazakhstan toll road case. *European Journal of Economics and Business Studies*, 7(2), 45–59.
- World Bank. (2023). Benchmarking infrastructure 2023: Kazakhstan. Washington, DC: World Bank.

МРНТИ 81.88.75

DOI: <https://doi.org/10.62687/ESM.2.2.2026.74>

ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ И УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРОДВИЖЕНИЕМ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО ПОЯСА ГОРОДА АСТАНА

¹**М.Б. Толысбаева*** , ²**А.А. Борисова** ¹Международный университет Астана, г. Астана, Казахстан²Новосибирский государственный технический университет, г. Новосибирск, Россия*e-mail: madina_tolysbaeva@aiu.edu.kz

М.Б. Толысбаева – PhD, ассоциированный профессор (доцент), Международный университет Астана, г. Астана, Казахстан, e-mail: madina_tolysbaeva@aiu.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0003-2174-1425>

А.А. Борисова – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент», Новосибирский государственный технический университет, г. Новосибирск, Россия, e-mail: a.borisova@corp.nstu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1501-2234>

Аннотация. Настоящая статья посвящена изучению организаций и управления товародвижением транспортно-логистической системы продовольственного пояса города Астана. В результате проведенного исследования нами выявлено, что товаропроводящая система города в настоящее время перегружена, в связи с чем для улучшения управления логистической инфраструктурой городской агломерации необходимо оптимизировать загруженность транспортно-логистической системы. Для проведения анализа и более точного изучения вопроса территория города нами разделена на несколько мезорайонов. Каждый мезорайон организовался по пересечениям магистральных дорог и улиц. Также были учтены все промышленные, производственные, социальные и культурные организации, находящиеся в каждом мезорайоне. Нами проведен анализ и проведены исследования по вопросам активности участников товаропроводящей цепи города Астана. Также были изучены объемы распределения товарных потоков между участниками товаропроводящей системы. На основе проведенного исследования разработана принципиально новая концептуальная модель РТЛС города Астана с учетом теоретических положений транспортной и информационной логистики. Основной механизм модели построен с использованием логистических технологий товародвижения в рамках продовольственного пояса города Астана. Таким образом товаропроводящие системы продовольственного пояса могут стать реальным органом, обеспечивающим взаимодействие всех участников товаропроводящей цепи.

Ключевые слова: информационный поток, логистические затраты, региональная транспортно-логистическая система, товаропроводящая система, транспортно-логистическая система, цепь поставок.

STUDY OF ORGANIZATIONS AND MANAGEMENT OF GOODS MOVEMENT OF THE TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEM OF THE FOOD BELT OF ASTANA CITY

¹**M.B. Tolysbaeva***, ²**A.A. Borisova**¹Astana International University, Astana, Kazakhstan²Novosibirsk State Technical University, Novosibirsk, Russia*e-mail: madina_tolysbaeva@aiu.edu.kz

M.B. Tolysbaeva – PhD, Associate Professor, Astana International University, Astana, Kazakhstan, e-mail: madina_tolysbaeva@aiu.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0003-2174-1425>

A.A. Borisova – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Novosibirsk State Technical University, Novosibirsk, Russia, e-mail: a.borisova@corp.nstu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1501-2234>

Abstract. This article is devoted to the study of organizations and management of goods movement of the transport and logistics system of the food belt of Astana city. As a result of our research, we have revealed that the city's commodity distribution system is currently overloaded, and therefore, in order to improve the management of the logistics infrastructure of the urban agglomeration, it is necessary to optimize the workload of the transport and logistics system. To carry out an analysis and a more accurate study of the issue, the territory of the city has been divided into several mezarayons. Each mezarayon was organized by the intersections of main roads and streets. All industrial, production, social and cultural organizations located in each mezarayon were also taken into account. We have analyzed and conducted research on the activity of participants in the commodity distribution chain of Astana. The volume of distribution of commodity flows between the participants of the commodity distribution system was also studied. Based on the conducted research, a fundamentally new conceptual model of the RTLS of Astana has been developed, taking into account the theoretical provisions of transport and information logistics. The main mechanism of the model is built using logistics technologies of commodity movement within the food belt of Astana city. Thus, the commodity distribution systems of the food belt can become a real body that ensures the interaction of all participants in the commodity distribution chain.

Keywords: information flow, logistics costs, regional transport and logistics system, commodity distribution system, transport and logistics system, supply chain.

АСТАНА ҚАЛАСЫНЫҢ АЗЫҚ-ТҮЛІК БЕЛДЕУІНІҢ КӨЛІКТІК-ЛОГИСТИКАЛЫҚ ЖҮЙЕСІНІҢ ҰЙЫМДАРЫ МЕН ТАУАР ҚОЗҒАЛЫСЫН БАСҚАРУДЫ ЗЕРДЕЛЕУ

¹М.Б. Толысбаева*, ²А.А. Борисова

¹Астана Халықаралық университеті, Астана қ., Қазақстан

²Новосібір мемлекеттік техникалық университеті, Новосібір қ., Ресей

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

М.Б. Толысбаева – PhD, Астана Халықаралық университетінің қауымдастырылған профессоры (доценті), Астана қ., Қазақстан, e-mail: madina_tolysbaeva@aiu.edu.kz, <https://orcid.org/0000-0003-2174-1425>

А.А. Борисова – экономика ғылымдарының докторы, профессор, «Менеджмент» кафедрасының меңгерушісі, Новосібір мемлекеттік техникалық университеті, Новосібір қ., Ресей, e-mail: a.borisova@corp.nstu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1501-2234>

Аңдатпа. Осы мақала Астана қаласының азық-түлік белдеуінің көліктік-логистикалық жүйесінің тауар қозғалысын басқару және ұйымдарды зерттеуге арналған. Зерттеу нәтижесінде біз қаланың тауар өткізгіш жүйесінің қазіргі уақытта шамадан тыс жүктелгенін анықтадық, осыған байланысты қалалық агломерацияның логистикалық инфрақұрылымын басқаруды жақсарту үшін көлік-логистикалық жүйенің жүктемесін оңтайландыру қажет. Мәселені талдау және дәлірек зерттеу үшін біз қаланың аумағын бірнеше мезарайондарға бөлдік. Әр мезарайон магистральдық жолдар мен көшелердің қиылысы бойынша ұйымдастырылды. Сондай-ақ, әр мезарайондағы барлық өндірістік, өндірістік, әлеуметтік және мәдени ұйымдар ескерілді. Біз Астана қаласының тауар өткізу тізбегіне қатысушылардың белсенділігі мәселелері бойынша талдау және зерттеулер жүргіздік. Сондай-ақ, тауар өткізу жүйесіне қатысушылар арасында тауар ағындарын бөлу көлемі зерделенді. Жүргізілген зерттеу негізінде көлік және ақпараттық логистиканың теориялық ережелерін ескере отырып, Астана қаласының РТЛС түбегейлі жаңа тұжырымдамалық моделі әзірленді. Модельдің негізгі тетігі Астана қаласының азық-түлік белдеуі шеңберінде тауар жылжытудың логистикалық технологияларын пайдалана отырып құрылған. Осылайша, азық-түлік белдеуінің тауар өткізгіш жүйелері тауар өткізгіш тізбектің барлық қатысушыларының өзара іс-қимылын қамтамасыз ететін нақты орган бола алады.

Түйін сөздер: ақпараттық ағын, логистикалық шығындар, аймақтық көлік-логистикалық жүйе, тауар өткізу жүйесі, көлік-логистикалық жүйе, жеткізу тізбегі.

Введение. В современных условиях обеспечение продовольственной безопасности становится одним из ключевых направлений государственной социально-экономической политики. Усиление глобальной конкуренции, изменение геополитической ситуации, рост стоимости транспортных услуг и нарушение международных цепей поставок существенно повышают значение эффективной организации логистических процессов при обеспечении населения продовольствием.

Для Республики Казахстан данная проблема имеет особую актуальность вследствие значительной территории страны, неравномерного размещения производительных сил, удаленности отдельных сельскохозяйственных производителей от крупных центров потребления и высокой зависимости стоимости продовольствия от транспортных расходов. Согласно оценкам специалистов, логистическая составляющая оказывает существенное влияние на конечную цену продукции, а совершенствование транспортно-логистической инфраструктуры является одним из наиболее эффективных инструментов повышения доступности продовольствия.

Особое место в системе продовольственного обеспечения занимает город Астана, являющийся крупнейшим административным, экономическим и логистическим центром страны. Устойчивый рост численности населения, увеличение объемов потребления продовольствия и интенсивное развитие городской агломерации предъявляют новые требования к организации региональной системы товародвижения.

Несмотря на проводимую государственную политику развития транспортной инфраструктуры, включая реализацию программ «Нұрлы жол» и мероприятий по созданию продовольственного пояса столицы, сохраняется ряд системных проблем. К ним относятся территориальная диспропорция размещения логистических объектов, высокая концентрация транспортных потоков на отдельных направлениях, недостаточная загрузка складских мощностей, несовершенство распределения товарных потоков и недостаточный уровень цифровой интеграции участников логистических процессов.

В этих условиях особую научную и практическую значимость приобретает разработка инновационной модели транспортно-логистической системы, ориентированной на оптимизацию цепей поставок, снижение совокупных логистических затрат и повышение эффективности функционирования продовольственного пояса города Астаны.

Целью исследования является разработка научно обоснованных направлений формирования инновационной транспортно-логистической системы продовольственного пояса города Астаны, обеспечивающей повышение эффективности товародвижения и укрепление продовольственной безопасности региона.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- исследовать современные тенденции развития транспортно-логистических систем;
- провести анализ существующей инфраструктуры продовольственного пояса города Астаны;
- оценить эффективность функционирования логистической сети региона;
- определить основные проблемы организации товародвижения;
- разработать предложения по совершенствованию региональной транспортно-логистической системы на основе цифровых технологий и инновационных методов управления.

Материалы и методы исследования. В настоящее время транспортному сектору Республики Казахстан уделяется значительное внимание и формирование приоритетных факторов для снижения стоимости логистических операций будет тесно связано со стабильностью экономики и безопасностью страны, в связи с тем, что транспортная составляющая страны является стратегическим направлением развития, также это связано с географическим расположением и обширностью территории, что позволяет осуществлять транзитные перевозки и данное направление требует поиска новых подходов снижения логистических затрат в процессе перевозки грузов. Необходимо отметить, что грузооборот в Республике Казахстан за период с 2021 по 2025 год увеличился с 371,8 млрд. ткм до

598,1 млрд. ткм, что в итоге показывает рост на 63%. Следует отметить, что эффект от роста транспортных услуг имеет положительные тенденции, по прогнозным данным к 2028 году планируется получение прибыли около 280 млрд тенге. Особо можно отметить проект электронного агропромышленного комплекса, где предусмотрено внедрение эффективных и доступных инструментов цифровизации сельского хозяйства. Одним из стратегических целей является увеличение объемов экспорта переработанной сельскохозяйственной продукции. Для реализации данной промышленной политики планируется осуществлять электронный онлайн-мониторинг сельскохозяйственной продукции в хранилищах, управлении параметрами хранения, поиска и бронирования транспортировки продукции, а также системы онлайн-продаж. В рамках программы льготного финансирования АО "НК "ТРЦ "Астана" торговым центрам "Кенмарт" и "Астыкжан" в 2019 году выданы кредиты на сумму 300 млн тенге для пополнения оборотных средств в обмен на фиксацию цен в городе Астана. В рамках реализации проекта продовольственного пояса вокруг столицы в радиусе 50 км запущены 92 проекта по развитию производственной базы и улучшения транспортно-логистической системы региона (Tolysbaeyva M.B., Kirdasinova K.A. 2021:51-57).

Одной из первоочередных задач продовольственного пояса города Астана является развитие товарно-логистической инфраструктуры города в сочетании с транспортно-логистической системой региона. Надо отметить, что процессе товародвижения продовольственных товаров в городе Астана в основном осуществляется при участии следующих трех крупных логистических распределительных центров: ТОО "Continental Logistics", ТОО "Астык Логистикс", ТОО "Транспортно-логистический центр", которые имеют в своих структурных подразделениях как грузовые терминалы, так и складские помещения. Данные центры, в основном, принимают грузы от поставщиков, осуществляют функции таможенной очистки груза, карантинного и временного хранения. Производственные мощности вышеупомянутых логистических компаний размещены на окраине города вдоль обьездной автотрассы. К примеру, основные складские помещения и терминалы ТОО "Continental Logistics" размещены на юго-восточной окраине города вдоль Карагандинской автотрассы. Мощности ТОО «Астык Логистикс» находятся на северо-западной границе города вдоль шоссе Алаш, а мощности ТОО «Кедентрассервис» размещены на западной границе города. Так же в черте города действуют 8 овоще- и картофелехранилищ с общей емкостью хранения 42 748 тонн. Загруженность данных овощехранилищ составляет всего лишь 31%, при потребности в хранении 175 тыс. тонн. Так же в четырех районах Карагандинской области, входящих в состав продовольственного пояса расположены 72 овоще- и картофелехранилища с общей емкостью хранения 201 630 тонн, в 17 районах Акмолинской области 54 специализированных хранилища с общей емкостью хранения 71,6 тыс. тонн.

Следует отметить, что в столице функционируют несколько крупных торговых рынков: Центральный базар, Шанхай, Алай, Шарын, а также крупные торговые центры: Метро, КенМарт, Magnum Cash & Carry, которые имеют сетевые точки розничной торговли в разных частях города. Необходимо отметить, что основная часть торговых точек данных торговых центров сконцентрированы в районах Алматы и Сарыарка, что оказывает существенное влияние на конкурентную среду, так как в районах Есиль и Байконур, наблюдается нехватка универсальных торговых точек. Продуктовые торговые центры размещены в деловых центрах города и в отдельных спальных районах города. Доставка продукции в торговые точки осуществляется с оптово-розничных центров, количество которых составляет более 80 единиц. На территории города находится более 40 единиц товарных складов, холодильников, плодоовощных баз, ранее имевших узкую товарную специализацию, которые в настоящее время принимают оптовые поставки продовольственных товаров. Учитывая высокий уровень потребления продуктов питания в мегаполисе, в числе которых высокий удельный вес составляют скоропортящиеся продукты, отмечается повышенный спрос на эксплуатацию складских помещений с холодильными и морозильными камерами.

Кроме того, стоит отметить, что на сегодняшний день размещение производственных

мощностей логистических компаний не отвечает критериям эффективного товародвижения по городу. К примеру, оптовые точки реализации овощной продукции размещены на северо-западной части города, тогда как доставка данной продукции осуществляется с южной части города через Карагандинскую трассу.

Исходя из данных, обозначенных на рисунке 1, основные источники потребления грузовых потоков расположены на севере, северо-востоке и западном направлении.

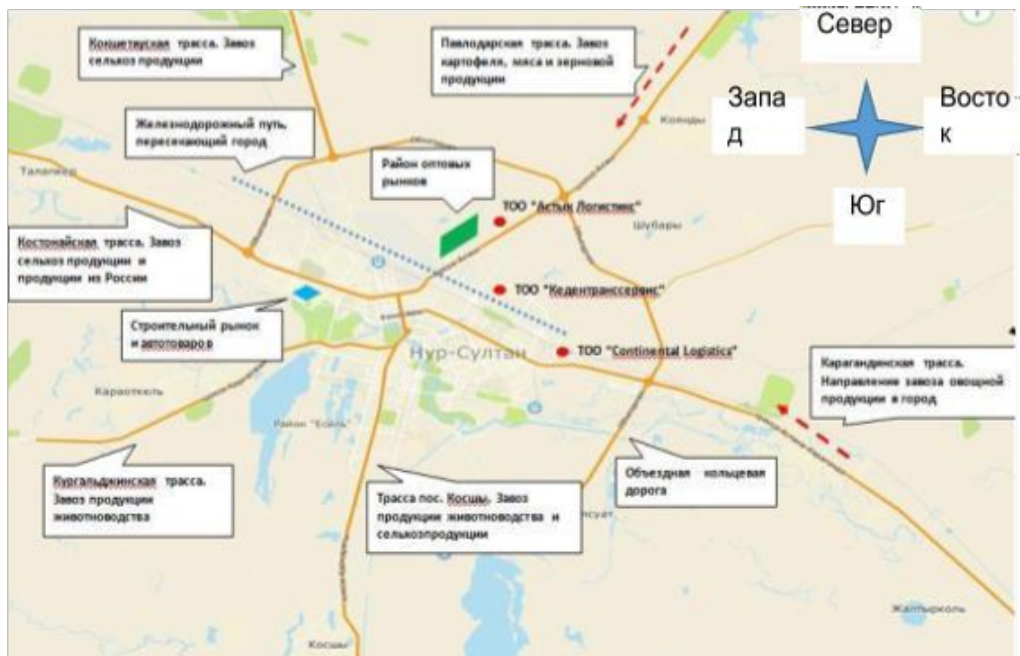


Рисунок 1. Основные направления доставки продукции и размещения крупных логистических центров в г. Астана

Примечание – Составлено автором по источнику (Дорожная карта по формированию продовольственного пояса города Астана на 2018-2021)

Распределительные центры города по консервированным продуктам питания расположены по окраинам города вдоль Карагандинской трассы, по Павлодарской трассе овощные оптовые рынки, Астраханской трассе склады временного хранения. Оптимально было бы разместить распределительные центры вдоль кольцевой дороги, исходя из характеристик ввозимых в город грузов. Так же было бы оптимальным создание единой сети, состоящей из крупных ОРЦ региона путем:

- предоставления земельных участков для постройки терминалов и складов для поставки товаров в г. Астана;
- подведения необходимой инфраструктуры;
- предоставления инвестиционных преференций.

В городе Астана производственные мощности крупных складов хранения загружены лишь на 30-35%. Это вызвано в основном следующими причинами:

- дороговизна предоставляемых логистических услуг;
- снижение покупательской способности населения, что также сказывается на уровне продаж продукции;
- высокая конкуренция на рынке, особенно со стороны малых предприятий, имеющих собственные складские помещения, из-за этого многие торговые точки не завозят продукцию для хранения на специализированные склады.

Исследования по оценке использования производственных мощностей и степени организации товародвижения внутри транспортно-логистических систем города Астана осуществлены по следующим направлениям:

- исследование содержания и форм организации товародвижения в регионе; ожидаемые результаты которого направлены на оптимизацию движения товарных потоков;
- исследование логистических услуг в процессе товародвижения в регионе; ожидаемые результаты планируется направить на разработку рекомендаций по повышению качества обслуживания участников процесса товародвижения и потребителей товаров и услуг.



Рисунок 2. Международные транспортные коридоры на территории Республики Казахстан

Примечание – Составлено автором по источнику (Толысбаева М.Б., Борисова А.А. 2022:58)

Как видно из рисунка 2 на территории Республики Казахстан, функционируют несколько международных транспортных коридоров:

- коридор северный: Данный коридор представлен трансазиатскими железнодорожными магистралями. Коридор соединяет страны: Западная Европа - Китай, Корейский полуостров и Японию через Россию и Казахстан;
- коридор южный: Данный коридор представлен трансазиатскими железнодорожными магистралями. Коридор соединяет страны: Юго-Восточная Европа – Китай и Юго-Восточная Азия – Иран, страны Центральной Азии и Казахстан через Турцию;
- коридор ТРАСЕКА: Данный коридор является мульти-модальным, так как используются железные дороги, морские и автомобильные транспортные средства. Коридор соединяет страны: Восточная Европа – Центральная Азия через Черное море, Кавказ и Каспийское море, с участием Казахстана;
- коридор Север-Юг: Данный коридор является мульти-модальным. Коридор соединяет страны: Северная Европа – страны Персидского залива через Россию и Иран, с участием Казахстана;
- центральный коридор: Данный коридор представлен трансазиатскими железнодорожными магистралями. Коридор соединяет страны: Центральная Азия – Россия и страны ЕС с участием Казахстана. Данный коридор имеет весомую значимость для транзитных перевозок.

Перечисленные международные транспортные коридоры способствуют Республике Казахстан существенно повысить свой транспортный потенциал. В частности, Казахстан имеет в перспективе возможность развить транзитные и экспортные перевозки товаров.

Из мировой практики известно, что по оценкам специалистов в области логистики использование транспортно-логистической системы в товаропроводящей цепи позволяет сократить общие расходы более чем на 20% (Толысбаева М.Б., Борисова А.А. 2022:58).

Результаты и обсуждение. В последние годы Республика Казахстан успешно развивает инфраструктуру транспортной системы на основе внедрения прогрессивных технологий формирования транспортно-логистических систем. Это вызвано с объективными факторами, в частности, ростом численности населения и развитием национальной экономики, что непосредственно обуславливает появление и формирование новых региональных рынков. С возникновением новых региональных рынков в Республике Казахстан крупные города страны такие как: Алматы, Астана, Актобе, Шымкент и Усть-Каменогорск, приобрели статус городов-хабов национального и международного уровней. Именно города-хабы осуществляют интеграцию РТЛС в международную транспортную систему. Таким образом, города-хабы стали центрами экономического роста, концентрации капитала, ресурсов, передовых технологий и услуг. Одним из таких городов-хабом является город Астана. Быстрый рост численности населения и развивающаяся экономика региона вызвала существенную нагрузку на транспортную инфраструктуру города, так как в столице ускоренными темпами развиваются социальные и экономические сферы. Например, доля сферы услуг в 2019 году составила более 30% внутреннего регионального продукта, сфера торговли – 22%, а доля малого и среднего бизнеса составила 43%. В таких условиях вопросы формирования РТЛС становятся первостепенной задачей. Обычно на практике такие задачи решаются на основе изучения теории жизненного цикла логистических и транспортных систем. В ходе решения осуществляются поиски оптимальных вариантов формирования инфраструктуры и транспортных связей. Одно из решений поставленной задачи в условиях развития города Астана является построение эффективной транспортно-логистической системы по «лучевому» подходу. Именно такой подход позволяет развить регион и оптимизировать цепочку поставок со значительным сокращением транспортных расходов и времени транспортировки. В мировой практике известно, что снижение общих логистических издержек на 10% обеспечивает снижение расходов на перевозку примерно до 20%, на хранение до 30% и сокращения времени движения товаров до 25% (Постановление Правительства Р.К.2021). Несомненно, такой подход является эффективным решением проблемных вопросов.



Рисунок 3. Региональная транспортная инфраструктура города-хаба Астана

Примечание – Составлено автором по источнику (Толысбаева М.Б., Борисова А.А.2022:56-66)

Вышеописанная концепция формирования транспортно-логистических систем регионов Казахстана в настоящее время реализуется в рамках государственной программы «Нуры-Жол» на 2020-2025 годы. Общеизвестно, что данная программа направлена на развитие транспортной инфраструктуры Казахстана в целом. В связи с этим, нами изучены вопросы развития инфраструктуры регионов Республики Казахстан. К примеру, на рисунке 3 показана инфраструктура дорог и основные направления перемещения товарных потоков города

Астана как регионального-хаба. Видно, что деятельность РТЛС направлена на оптимизацию маршрутов товародвижения на территории региона.

Благодаря росту объема потребления товаров и услуг в столице наблюдается повышение показателей розничной торговли. Так, если в 2021 году объем розничной торговли в городе Астана составил 913071,2 млн. тенге, то к 2024 году этот показатель вырос на 39% и составил 1267 529,9 млн. тенге, а к 2025 году уменьшился до 1037417, 7 млн. тенге из-за всемирной пандемии (таблица 1).

Таблица 1. Общий объем розничной торговли в крупных городах Республики Казахстан (млн. тенге)

Годы	2021	2022	2023	2024	2025
Республика Казахстан	7 974 442,1	8 892 857,7	10 045 772,3	11 327 580,6	9 247 801,2
г. Алматы	2 193 676,9	2 458 465,4	2 851 679,6	3 382 739,0	2 332 435,2
г. Астана	913 071,2	1 043 940,6	1 143 750,3	1 267 529,9	1 037 417,7

Примечание - Составлено автором по источнику (Статистика уровня жизни / Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан, 15.01.2025.)

Анализ и исследования по вопросам активности участников товаропроводящей цепи города Астана показал, что процесс товародвижения всегда завершает покупатель. Исходя из этого нами установлено, что конечные потребители продовольственных товаров покупают товар в магазинах, на рынках и крупных магазинах. А с точки зрения доставки товаров основной канал сосредотачивается на этапе оптовой торговли. Сначала конечные потребители в основном продукты покупают в торговых точках находящихся близко к месту жительства. К ним относим: дворовые магазины, киоски, передвижные торговые точки и крупные магазины. К примеру по нашим опросам 31% – потребителей покупку делают в супермаркетах, 24% – на рынках, 26% - в магазинах и лишь 13% – в ОРЦ, а 6%- пользуются услугами ресторанов и кафе (рисунок 4).

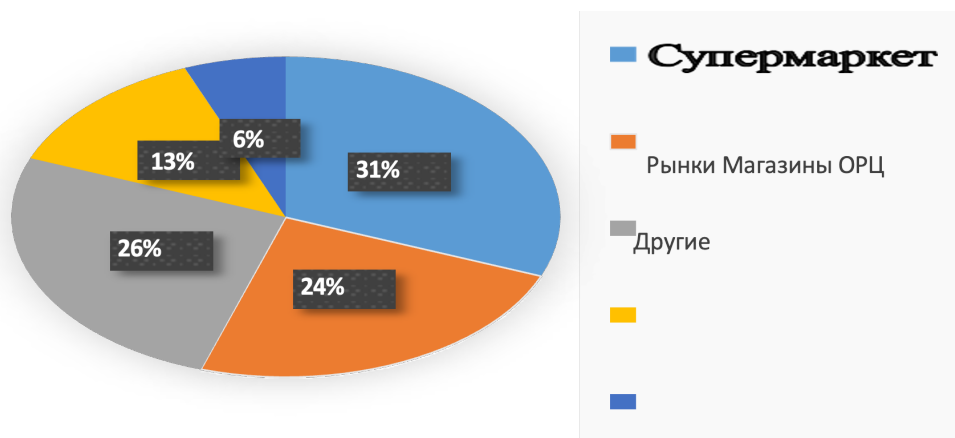


Рисунок 4. Структура реализации товаров в городе Астана

Примечание – Составлено автором

Совсем другая картина в оптовой торговле. К примеру к участникам оптовой торговли в качестве покупателей относятся: государственные организации, доля которых составляет – 37%, частные компании включая торговые – 35%, дистрибьюторские компании и другие участники – 28%.

Изучение распределения доли затрат показало, что основная доля логистических затрат по распределению и продвижению приходится на складирование и хранение – 46%. Затем приходится к транспортировке – 36%, затраты на маркетинг и рекламу – 18%.

Сегодня крупные торговые организации и ОРЦ активно применяют цифровые технологии и имеют собственные электронные сайты, что дает им возможность существенно минимизировать логистические затраты. Практически все оптовые склады, терминалы и ОРЦ города Астана оснащены цифровыми программами, позволяющими автоматизировать учет продукции. К примеру ТОО "Астык Логистикс" в своей деятельности использует специализированное программное обеспечение WMS для управления товародвижением, что позволяет складам в онлайн-режиме отслеживать расположение и движение товаров, производить отгрузку по подходящим срокам годности товаров, а также поддерживать интеграцию с программным обеспечением 1С.

В результате проведенного исследования видно, что товаропроводящая система города в настоящее время перегружена, в связи с чем для улучшения управления логистической инфраструктурой городской агломерации необходимо оптимизировать загруженность транспортно-логистической системы. Для проведения анализа и более точного изучения вопроса территория города разделена на несколько мезарайонов. Каждый мезарайон организован по пересечениям магистральных дорог и улиц. Также были учтены все промышленные, производственные, социальные и культурные организации находящиеся в каждом мезарайоне. В частности территория города разделена на зоны: Центр – ядро городской агломерации, Есильский, Алматинский, Сарыаркинский и Байконурский районы. При этом учитывалась численность населения каждого района города, их территориальное размещение и связанность с другими районами, а также обеспеченность их современными транспортно-логистическими центрами, торговыми, социальными и институциональными инфраструктурами. План застройки городской агломерации города Астана показывает, что в столице имеются территориальные ядра имеющие высокие коммуникационные связи. На рисунке 5 представлены объемы произведенной продукции, оказанных услуг и выпуска инновационных товаров и услуг.

Из анализа данных, показанных на рисунке 5 выявлено, что высокий уровень концентрации оказываемых услуг приходится на Есильский и Алматинский районы, это территориально районы, относящиеся к левому берегу и где наблюдается высокая численность населения города. Анализ позволил определить наиболее загруженные и густонаселенные районы города, для этого эмпирическим путем были определены индексы загруженности районов предприятиями и организациями. По результатам изучения наиболее невысокие показатели полюсности указывают на низкую концентрацию загруженности этих районов транспортно-логистической инфраструктурой и малой концентрацией расположения крупных торговых, банковских, социальных и бизнес структур. Надо отметить, что высокой концентрацией загруженности транспорта и структурами торгового, банковского, социального и государственного назначения представлены районы столицы: Есильский и Алматинский.

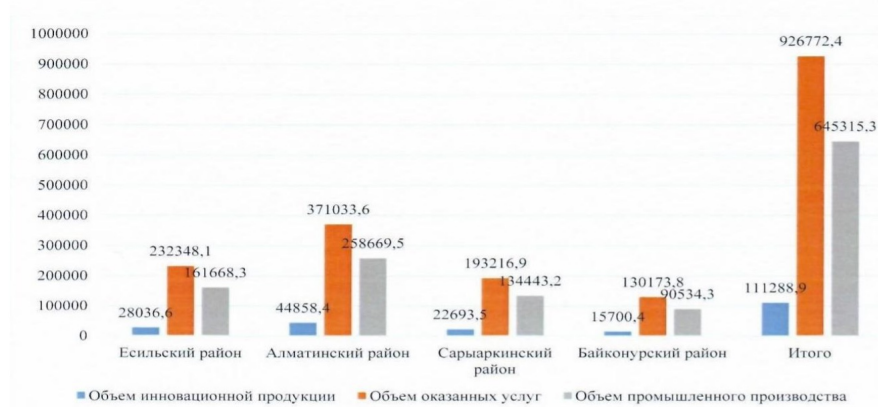


Рисунок 5. Логистический товарооборот г. Астана, млн.тг/год

Примечание – Составлено автором по источнику (Население/Акимат города Астана 18.12.2025.)

Таким образом, анализ показывает, что левобережная часть в города перенасыщена торговой, образовательной, культурной и государственной структурами. Данное явление значительно затрудняет организацию товародвижения по данным районам городской территорий. Так же проведенный анализ дифференциации территории города на районы наглядно показал основные зоны образования транспортных заторов. На основании полученных результатов исследования следует обратить внимание на архитектурно-планировочные решения по развитию транспортно-логистической инфраструктуры, например, в юго-западную часть города запланировать перенос части торговых, социальных и промышленных объектов на мало загруженные районы. Также установлено, что 70% товаров в столицу завозятся автомобильным транспортом, более 20% – железнодорожным и 10% – воздушным транспортом. Надо заметить, что в процессе товародвижения от производителей до потребителей используются различные виды транспорта, при товародвижении выполняются следующие виды транспортно-логистических услуг: управление, перевозка, хранение и распределение. Анализ структуры рынка транспортно-логистических услуг показал, что транспортные услуги по перевозке товаров составляют – до 80%, услуги хранения и распределения – 18% и управление услугами доставки – 2%. Из этого следует, что обеспечение системного управления данным процессом можно достичь на основе формирования РТЛС. Причем данная система должна обеспечивать оптимальные взаимодействия всех элементов и звеньев региональной товаропроводящей сети. Отмечается, что формирование структуры РТЛС основано на общеизвестных принципах логистики, в частности, были приняты следующие методологические принципы:

- принцип оптимизации. Данный принцип основан на необходимости согласования локальных интересов с целями функционирования всех элементов РТЛС с целью достижения желаемого оптимума;
- принцип логистической координации и интеграции. Данный принцип направлен на достижение согласованной интеграции всех элементов и звеньев логистической системы управления материальными, информационными, сервисными и финансовыми потоками;
- принцип устойчивости и адаптивности. Принцип направлен на установление устойчивости функционирования системы при изменениях факторов внутренней и внешней среды.

Надо отметить, что при формировании РТЛС на базе существующей транспортной системы расположенной на территории региона необходимо учесть их специфические особенности, такие как:

- наличие инновационных технологий в перевозочном, перерабатывающем и накопительном процессах цепи поставок товародвижения;
- наличие логистических посредников по предоставлению качественных сервисных услуг, если нет таких посредников, то необходимо создать в регионе логистические институты оказывающие сервисные услуги;
- наличие информационных систем управления товародвижением внутри транспортной сети на территории региона.

Именно с развитием РТЛС возлагается решение задач по получению эффекта товародвижения на территории региона. В практике это достигается на основе формирования и планирования взаимодействия всех элементов РТЛС с транспортными системами более высокой иерархии. Неравномерность в территориальном размещении транспортных сетей и объектов транспортной инфраструктуры, взаимозависимость и взаимодействие отдельных видов транспорта, перегруженность основных магистралей и городских агломераций сказывается на экономическом развитии региона в целом. Поэтому транспортная инфраструктура должна включать в себя мощности позволяющие осуществлять товародвижения между объектами региона. При этом складская инфраструктура наряду с осуществлением хранения и перевалку грузов, обеспечивает перераспределение товарных потоков между направлениями объектов региона. Обычно инфраструктура дорог характеризует пропускную способность региона, а также максимально возможную скорость

товародвижения внутри РТЛС, проживания жителей и гостей столицы и создание условий для развития бизнеса (Сафронов Э.А., Сафронов К.Э. 2018:698-707). В рамках поставленных задач развитие дорожно-транспортной инфраструктуры является одним из основных. Например, в настоящее время в городе количество зарегистрированных транспортных средств составляет свыше 350 тысяч единиц, ежегодный рост транспортных единиц составляет 8-9%. Протяженность асфальтированных дорог – более 1100 км, тогда как отношение длины дорог с твердым покрытием к площади пригодной для застройки территории в столице должно составлять порядка 1 900 км. В результате высокого уровня транспортного потока и нехватки дорожно-транспортной инфраструктуры, на отдельных улицах города формируются заторы, что приводит к снижению средней скорости транспортного потока почти до 10 км/ч. Следующей проблемой сдерживающей расширение возможностей сбыта продовольственных товаров, это не развитость транспортно-торговой сети. Поэтому создание ОРЦ является одним из оптимальных решений данной проблемы. Для определения видов ОРЦ, их функций и мест расположения Акиматом города Астана (Нур-Султан) планируются разработка концепции создания ОРЦ. Данное решение сопровождается созданием системы электронной торговли продовольственной продукции, так как внедрение цифровых технологий является практически единственным решением. Например, создание электронной площадки для торговли продовольственной продукцией позволит преодолеть географические ограничения, снизить затраты на содержание торговых площадей.

Заключение. По результатам проведенных исследований установлено, что изучены теоретические аспекты обеспечения продовольственной безопасности региона. Астана направлена на раскрытие сути точки зрения, как производства, так и потребления, с использованием рационального распределения, которое характеризуется слаженным взаимодействием функционала всех участников, обеспечивающих продовольственную безопасность, по таким показателям как: количество, стоимость, качество и полезность. Использован подход факторного анализа, при изучении следующих факторов: социально-экономические, демографические, экологические, инфраструктура, технологии и инновации. Выявлены тенденции развития инноваций в области пищевой индустрии, которые показали, что в настоящее время активно развиваются разработки в области создания новых видов товарного ассортимента пищевых продуктов на основе нанотехнологии. Также определены достижения в области внедрения инновационных технологий по доставке и хранению пищевых продуктов на основе применения цифровых технологий в развитии логистики и маркетинга. На основе анализа состояния формирования продовольственного пояса вокруг города Астана предложена новая классификация групп продовольственных товаров по признакам транспортировки и доставки. В частности, были определены группы продовольственных товаров, поставляемые для функционирования продовольственного пояса из других регионов республики и продовольственные товары, поставляемые из зарубежных стран.

Литература

- Дорожная карта по формированию продовольственного пояса города Астана на 2018-2021 годы // <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000645>
- Минимальная потребительская корзина: определение и состав // <https://rbs.kz/potrebitelskaja-korzina-kazahstana>. 22.01.2021.
- Постановление Правительства Республики Казахстан. Об утверждении Государственной программы развития агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2017-2021 годы: утв. 12 июля 2018 года, т. №423 // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1800000423>. 22.11.2021.
- Сафронов Э.А., Сафронов К.Э. Совершенствование транспортной инфраструктуры Российских городов // Вестник СибАДИ. – 2018. – Т. 15, №5. – С. 698-707.
- Сколько денег Казахстанцы тратят на продукты // <https://ranking.kz/kapital.kz/economic/94493/skolko-deneg-kazahstantsy-tratyat>. 22.01.2021.
- Толысбаева М.Б., Борисова А.А. Модель формирования региональной транспортно-логистической системы города Астана. // Вестник ЕНУ им. Л.Н. Гумилева. – 2022. – №2. – С. 56-66.
- Tolysbaeyva M.B., Kirdasinova K.A. Digitalization in management of transport and logistics system of the republic of Kazakhstan // Problems of AgriMarket. – 2021. – №3. – P. 51-57.

References

- How much money do Kazakhstanis spend on groceries // [https:// ranking.kz](https://ranking.kz) .
<https://kapital.kz/economic/94493/skol-ko-deneg-kazakhstantsy-tratyat> . 01/22/2021
- Minimum consumer basket: definition and composition // <https://rbs.kz/potrebitelskaja-korzina-kazahstana> . 01/22/2021.
- .Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan. On approval of the State Program for the development of the agro-industrial complex of the Republic of Kazakhstan for 2017-2021: approved on July 12, 2018, t No. 423 // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1800000423> 11/22/2021.
- Roadmap for the formation of the food belt of Astana for 2018-2021 // <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000645>
- Safronov E.A., Safronov K.E. Improving the transport infrastructure of Russian cities // Bulletin of SibADI, 2018, vol. 15, No. 5, pp. 698-707.
- Tolysbaeyva M.B., Kirdasinova K.A. Digitalization in management of transport and logistics system of the republic of Kazakhstan // Problems of AgriMarket. – 2021. – No.3. – P. 51-57.
- Tolysbaeva M.B., Borisova A.A. Model of formation of the regional transport and logistics system of Astana city. // Bulletin of the L.N. Gumilyov ENU. - 2022. – No. 2. – pp. 56-66.

Редактор: Мырзабекова А.М. Верстка: Сексенова Ж.М. Подписано в печать: 30.06.2026 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