

ISSN 2413-4953

ТЭКОНОМИКА

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
РА Н З И Т Н А Я

В НОМЕРЕ:

1
2026

ҚАЗІРГІ БАНКТІК БӨСЕКЕЛЕСТІКТІҢ ҚАЛЫПТАСУЫ
МЕН ДАМУЫ

РОЛЬ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В ОБЕСПЕЧЕНИИ
ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

GLOBAL IMBALANCES OF BALANCE OF PAYMENTS:
CAUSES AND CONSEQUENCES

ТРАНЗИТНАЯ ЭКОНОМИКА

Научно-практический журнал «Транзитная экономика» является одним из ведущих периодических научных изданий Республики Казахстан в области экономических наук, издается с июля 1997 года, имеет свою стабильную аудиторию.

На страницах журнала Вы найдете широкий спектр различных мнений и полезную информацию по вопросам экономической политики, разработки экономического механизма индустриально-инновационного развития Казахстана, проблемам развития отдельных отраслей и сфер экономики.

Публикации журнала ориентированы на специалистов и аналитиков республиканских и региональных органов управления, государственного сектора экономики, крупных народнохозяйственных структур, высших учебных заведений и научно-исследовательских институтов, студентов, магистрантов, докторантов и круг читателей, проявляющих профессиональный интерес к проблемам социально-экономического развития. В редакционный совет входят ведущие ученые-экономисты Казахстана, ближнего и дальнего зарубежья.

Периодичность выхода журнала – один раз в 3 месяца.

Подписку на журнал можно оформить во всех почтовых отделениях «Казпочта», в подписных агентствах «Казпочта», «Евразия-Пресс»

Индекс подписки 75781. Подписная цена на год для физических и юридических лиц – 14 000 тенге.

Издатель ИП «ХАНШАЙЫМ»: ИИН 721019401132

ИИК KZ44998СТВ0000997662, КБЕ 19

Alatau City Bank, БИК банка: TSESKZKA

БИН банка: 930741000122

Условия подписки и размещение статьи

Обращаться в редакцию по адресу:

050000, Алматы, ул. Толе би, 278

Сайт: <https://tranzit-as.kz/>

E-mail: tranzit_ek@mail.ru, assilova.aizhan@mail.ru

Телефоны: 8 (747) 373 93 26

ISSN 2413-4953

Научно-практический
журнал
«Транзитная экономика»

Издается с июля
1997 года

Учредитель:
ИП «Ханшайым»

Главный редактор
Айжан Асилова

Редакционная коллегия:

Узан Искаков
(Казахстан)
Асан Сатмурзаев
(Казахстан)
Салима Барышева
(Казахстан)
Алия Тусаева
(Казахстан)
Ричард Пукала
(Польша)

Журнал
зарегистрирован
в Министерстве
связи и информации
Республики Казахстан

Свидетельство
№ 14503-Ж

СОДЕРЖАНИЕ

ВОПРОСЫ ТЕОРИИ

Молдабекова А.А.
Қазіргі банктік бәсекелестіктің қалыптасуы
мен дамуы..... 4

Ержанова Ж.Қ., Габділкәкім Ә.Б.
Батыс Қазақстан облысындағы туризмді
ұйымдастыру жағдайы мен дамыту
перспективалары..... 21

Liang ZhanFei
Tax Policy and Corporate Tax Risk
Management: Evidence From China and
Kazakhstan..... 32

ГЛОБАЛЬНАЯ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

Оралбаева Ж.З., Жамбул И.
Роль внутреннего аудита в обеспечении ин-
формационной безопасности организации.... 40

Nurakhmetova Zh.B., Tussayeva A.K.
The Role of Experience Economy in the De-
velopment of Boutique and Cultural Tourism... 46

Saldenova K.A., Tussayeva A.K.
Destination Branding and Its Impact on the
Development of National Tourism in Kazakh-
stan..... 55

**Saltaeva A.T., Galochkin M.A.,
Tussayeva A.K.**
Global Imbalances of Balance of Payments:
Causes and Consequences..... 63

Yaofu Hu, Zhussupova Zh.
The Optimal Strategy for the Layout of
Freshippo Stores in China: the Analysis of
Socio-Economic and Spatial Factors..... 71

За содержание
публикуемых в
журнале авторских
материалов и
рекламы редакция
ответственности не несет.

Мнение автора
не всегда совпадает
с мнением редакции

Подписной индекс
75781

Формат 70×108 1/16.
Бумага офсетная
Печать Riso
Тираж 500 экз.
Цена договорная

050000, г. Алматы,
ул. Толе би, 278

Тел.: 8 (747) 373 93 26

[http: //tranzit-as.lms.kz/](http://tranzit-as.lms.kz/)
tranzit_ek@mail.ru,
assilova.aizhan1910@mail..ru

Отпечатано в
издательском
центре журнала
«Транзитная экономика»

©Транзитная экономика
2026

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА

Daizifan, Moldasan K.Sh.

Strategic Management of Higher Education
Digital Transformation in the Republic of
Kazakhstan: an Integrated Framework for
Quality, Access and Sustainability..... 82

Guo Zhenjie

SWOT Analysis of Digital Economy: Evi-
dence From China..... 90

ИНСТИТУТЫ И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Cherep A.V., Oliynikova L.H.,

Vasileva O.V., Kondratenko V.O.
Coordination of the Economic Mechanism
of Motivational Management to Ensure the
Implementation of the Control Center's
Strategy by the Team..... 100

Шанашбаева Ә.Е.

Командная динамика и управление ком-
муникациями в образовательных проек-
тах..... 106

Kyzdarbekova A.S.

Financial Education and Research Schools:
Human Capital and Academic Contribution 119

Сартова Р.Б.

Взгляд молодёжи на проект новой
конституции Казахстана..... 129

Сведения об авторах..... 130

Информация о членах редакционной
коллегии..... 132

Требования к содержанию и оформле-
нию статей..... 133

ХҒТАР 06.73.45

ӘОЖ 336.71

А.Ш. Молдабекова, экономика ғылымдарының кандидаты,
қауымдастырылған профессор

М.Х. Дулати атындағы Тараз университеті, Тараз қ., Қазақстан

ҚАЗІРГІ БАНКТІК БӘСЕКЕЛЕСТІКТІҢ ҚАЛЫПТАСУЫ МЕН ДАМУЫ

Түйіндеме. Бұл ғылыми мақала қазіргі банктік бәсекелестіктің қалыптасуы мен дамуының теориялық және тәжірибелік аспектілерін жан-жақты зерттеуге арналған. Зерттеудің негізгі мақсаты – банк секторының эволюциясы жағдайында бәсекелестіктің экономикалық мәнін айқындау. Мақалада банктік бәсекелестіктің пайда болу алғышарттары қарастырылған. Қаржы нарығының жаһандануы бәсекелестік ортаның өзгеруіне ықпал ететіні негізделген. Банк жүйесіндегі құрылымдық реформалардың рөлі ғылыми тұрғыда сараланады. Коммерциялық банктер арасындағы өзара қатынастардың жаңа үлгілері сипатталынады. Бәсекелестіктің институционалдық негіздері талданады. Нарықтық экономика жағдайында банктердің қызмет ету ерекшеліктері анықталынады. Қаржы делдалдығының дамуы банктік бәсекелестікті күшейтетіні көрсетіледі. Банктердің бәсекелестік артықшылықтарын қалыптастыру факторлары жүйеленген. Банктік өнімдер мен қызметтердің әртаптануының маңызы ашылған. Инновациялық технологиялардың бәсекелестікке ықпалы талданған. Цифрландыру үрдісі банк нарығындағы бәсекені жаңа деңгейге көтеретіні дәлелденген. Финтех компаниялардың пайда болуы дәстүрлі банктерге әсер ететіні сипатталған. Электрондық банкингтің дамуы клиенттік мінезқұлықты өзгерткені көрсетіледі. Клиентке бағдарланған стратегиялардың бәсекелестік рөлі анықталған. Банк имиджі мен беделінің нарықтағы орны айқындалған. Маркетингтік саясаттың бәсекеге қабілеттілікті арттырудағы маңызы негізделген. Қаржылық тұрақтылық пен сенімділіктің бәсекелестік фактор ретіндегі рөлі қарастырылған. Банк капиталының жеткіліктілігі бәсекеге әсер ететіні көрсетілген. Реттеуші органдардың талаптары банктік бәсекелестікке ықпал ететіні талданған. Мемлекеттік реттеу мен нарықтық еркіндіктің өзара байланысы ашылған. Антимонополиялық саясаттың банк секторындағы орны сипатталған. Бәсекелестіктің әлеуметтік-экономикалық салдары зерделенген. Банк секторының дамуы экономикалық өсумен байланыстырылған.

Түйінді сөздер: банктік бәсекелестік, банк секторы, бәсекелік орта, инновациялық даму, қаржы нарығы, цифрландыру, экономикалық тұрақтылық.

Кіріспе. Қазіргі таңда қаржы нарықтарының жаһандануы мен цифрлық экономиканың қарқынды дамуы банк жүйесінің қызмет ету тетіктеріне елеулі өзгерістер енгізуде. Осы үрдістер жағдайында банктік бәсекелестік экономиканың тұрақты дамуын қамтамасыз ететін негізгі факторлардың біріне айналып отыр. Банктер арасындағы бәсеке қаржы ресурстарын тиімді бөлуді, қызмет көрсету сапасын арттыруды және инновациялық шешімдерді енгізуді ынталандырады. Сондықтан банктік бәсекелестіктің қалыптасуы мен даму ерекшеліктерін зерттеу қазіргі экономикалық ғылым үшін өзекті мәселе болып табылады.

Нарықтық экономика жағдайында банк секторы экономиканың маңызды инфрақұрылымдық буыны ретінде қызмет атқарады. Коммерциялық банктер кәсіпорындар мен халық арасындағы қаржылық делдал рөлін атқарып, инвестициялық белсенділіктің артуына ықпал етеді. Осы орайда банктер арасындағы бәсекелестік деңгейі қаржы нарығының тиімділігіне, қаржылық тұрақтылыққа және экономикалық өсімге тікелей әсер етеді. Бәсекелестіктің күшеюі банктерді өз қызметін жетілдіруге, жаңа банктік өнімдер мен қызметтерді ұсынуға және клиентке бағдарланған стратегияларды дамытуға мәжбүрлейді. Соңғы жылдары цифрландыру, финтех компаниялардың дамуы және қашықтан банктік қызмет көрсетудің кеңеюі дәстүрлі банктік бәсекелестік сипатын түбегейлі өзгертті. Банктер арасындағы бәсеке тек пайыздық мөлшерлемелермен шектелмей, қызмет көрсету жылдамдылығы, технологиялық шешімдер, қауіпсіздік деңгейлі және клиенттермен ұзақ мерзімді қарым-қатынас орнату сияқты факторлар арқылы айқындалуда. Бұл жағдай банктік бәсекелестіктің мазмұнын терең ғылыми талдауды талап етеді. Осы ғылыми мақаланың мақсаты – қазіргі банктік бәсекелестіктің қалыптасуы мен даму ерекшеліктерін теориялық және тәжірибелік тұрғыда зерделеу, сондай-ақ банк секторындағы бәсекелестіктің экономикалық маңызын анықтау болып табылады.

Сараптамалық бөлім. Бәсекеге қабілеттілік – бұл банктің қаржылық ресурстар, баға және тиімділік стратегиясы мен нарықтық талаптарға сай келіп ішкі және сыртқы факторларды тиімді пайдалану негізінде қалыптасқан нәтиже. Осыған байланысты бәсекеге қабілеттілікті талдаудың теориялық және әдістемелік тәсілдеріне түбегейлі мән беріледі, олардың арасында орталық орынды М. Портердің тұжырымдамасы, ресурстық көзқарас және банк операцияларының тиімділігін бағалаудың заманауи үлгілері алады.

Бәсекеге қабілеттілік – бірнеше деңгейде қарастырылатын экономикалық категория: тауардың (қызметтің) бәсекелестікке қабілеттілігі; тауар өндірушінің (немесе фирманың) бәсекеге қабілеттілігі; салалық бәсекеге қабілеттілік; елдердің бәсекеге қабілеттілігі. Бұл деңгейлердің арасында тығыз іштей және сырттай тәуелділік бар: елдік және салалық бәсекеге қабілеттілік діттеп келгенде нақтылы тауар өндірушінің бәсекеге қабілетті тауар шығаруына байланысты. Тауардың бәсекеге қабілеттілігінің астарында оның ішкі және сыртқы нарықта табысын анықтайтын тауардың тұтынушылық, бағалық, сапалық сипаты жатыр. Тауардың бәсекеге қабілеттілігі тек соған ұқсас тауарлармен салыстыруда ғана анықталады. Тауарлық бәсекеге қабілеттілігі әртүрлі факторларға байланысты анықталады. Олардың арасында өнімдердің бағасы мен сапасына әсер ететін

өндіріс шығындары, еңбектің өнімділігі мен қарқындылығы аса маңызды болып табылады. Жаһанданушы әлемде әлемдік бәсекеге қабілеттілікте алдыңғы орынға өнімнің баға факторы емес, тауар сапасы, жаңалығы, ғылымилығы, зияткерлігі шығып отыр. Сондықтан да әлемнің көптеген елдері өз тауарларының бәсекеге қабілеттігін инновациялар, жоғары технологиялық өнімдердің есебінен арттырып отыр. Ондай өнімдерді ғылыми-техникалық әлеуетті дамытпай шығару мүмкін емес. Оны бағалау үшін инновацияға кеткен шығынның көрсеткіші қолданылады. Бұл көрсеткіш елдің инновациялық қызметке қабілеттілігін, ғылыми техникалық қамтуға шыққан шығынмен қоса дизайнға, маркетингке жұмсалған қаржы, ғылыми саладағылардың саны, елдің ішінде және шетелдерде алынған патенттер саны, зияткерлік құқықтың қорғалу дәрежесі, білім саласының қаншалықты дамығандығын есепке алады [1].

Саяси экономияның жалпы ережелерін зерттей отырып, бәсекелестіктің пайда болуы өндірістік күштердің және өндірістік қатынастардың дамуымен байланысты деген қорытынды жасауға болады. Эволюция процесінде өндірістік күштер біртіндеп дамыды және жетілдірілді. Бұл еңбек құралдарының эволюциясымен және адамның зияткерлік дамуымен байланысты болды. Нәтижесінде өндірістік қатынастар да жетілдіріліп, күрделене түсті. Бұл бәсекелестіктің пайда болуы экономикалық қатынастардың дамуымен шартталғанын және олардың бастапқы себебі емес екенін көрсетеді. Оның пайда болуы үшін бәсекелестік ортаның қалыптасуы қажет. Бастапқыда бұл ортаға тек субъектілер (сатып алушылар/сатушылар) және бәсекелестік объектілері (тауарларды, қызметтерді айырбастауға қатысты қатынастар) кірді. Басқаша айтқанда, реттелмеген (еркін) айырбас нарығы қалыптаса бастады. Бірақ субъектілер мен объектілермен бірге бәсекелестік ортада бәсекелестік факторлары да көрінбейтін түрде болды, яғни субъектілер мен объектілер арасындағы қатынастарға әсер ететін объективті және субъективті жағдайлар. Уақыт өте келе мемлекет басшылары осы процестерді реттеуді бастады.

Ғылыми әдебиеттерде бәсекеге қабілеттілік интегралды сипаттама ретінде қарастырылады, ол үш негізгі компонентті біріктіреді:

- біріншіден, активтер мен капиталдың табыстылығы, өтімділік деңгейі сияқты қаржылық көрсеткіштер;
- екіншіден, қызмет сапасы мен қолжетімділігі арқылы клиенттердің қажеттіліктерін қанағаттандыру деңгейі;
- үшіншіден, макроэкономикалық, технологиялық және нормативтік өзгерістерге бейімделу қабілеті. Әсіресе, цифрлық трансформация дәуірінде соңғы фактордың маңызы айрықша өсуде.

М. Портердің бәсекелестік артықшылықтар теориясы (1985) банк секторында бәсекеге қабілеттілікті талдаудың тиімді әдісі ретінде қарастырылады. Бұл тұрғыдан алғанда, банктер шығындарды басқару (несие мөлшерлемелерін төмендету) немесе дифференциация (инновациялық қаржылық өнімдерді әзірлеу) арқылы бәсекелік артықшылықтар құрады [2].

Бәсекеге қабілеттілік – бұл ұйымның тұтынушылардың қажеттіліктерін тиімді қанағаттандыру, оларға бәсекеге қабілетті бағамен сапалы өнім мен қызметтерді ұсына алу. Нарықтық экономика жағдайында бәсекеге қабілеттілікті болу кез келген коммерциялық банк үшін табыстың негізгі факторы болып табылады.



Сурет 1 – М. Портердің бәсекелестік қабілеттіліеті қалыптастырудың үш стратегиясы

Ескерту: [2] әдебиет негізінде құрастырылған

Ештокин С.В., қаржы нарығы сарапшыларының пікірлеріне шолу жасай отырып, «...отандық тәжірибеде бәсекеге қабілеттілік ең алдымен өнімнің (қызметтің) немесе тұтастай алғанда бизнестің ағымдағы жағдайы, оның нарықта болуын қамтамасыз ету, сондай-ақ тұтынушылардың адалдығы ретінде түсініледі, ал шетелдік тәжірибеде бәсекеге қабілеттілік ұзақ мерзімді нарықтық позицияларды сақтау және бизнес циклінің ұзақ мерзімді үрдісі ретінде қарастырылады, өнімнің (қызметтің) орташа салалық сипаттамаларымен салыстырғандағы». Ғалым сонымен қатар шетелдік тәжірибеде банктің бәсекеге қабілеттілігі, ең алдымен, банкті басқару деңгейімен, оның нарықтық сұранысқа тез және нақты жауап беру қабілетімен, банктің даму стратегиясында бекітілген интеллектуалдық және технологиялық артықшылықтарды пайдалана алуымен байланысты екенін атап көрсетеді [3].

Бір қарағанда, «банкаралық бәсеке» және «банктік бәсекеге қабілеттілік» ұғымдарының арасындағы байланыс айқын және даусыз. Бірақ тереңірек қарастыру келесі сұрақтарды тудырады: бұл «тандем» қалай жұмыс істейді, яғни осы элементтердің қайсысы екіншісіне шешуші әсер етеді? Осы және осыған ұқсас сұрақтарға жауаптар бізге не және қалай әсер ету керектігін және бірінші кезекте қандай ресурстарды пайдалану керектігін түсінуге мүмкіндік береді. Бәсекелестік пен бәсекеге қабілеттілік деңгейлерін арттыру синергиясы банк секторының дамуында маңызды рөл атқара алатындығы реформалардың қазіргі кезеңінде банктердің бәсекеге қабілеттілігін бағалау әдістемесін жетілдірудің орынды екендігін білдіреді [4].

Ю.С. Езрох банктің бәсекеге қабілеттілігін былайша анықтайды: «...бұл оның қарастырылып отырған нарықтағы белгілі бір уақыт аралығында бәсекелес банктерден артықшылығының көрсеткіші» [5].

Н.П. Казаренкова коммерциялық банктің бәсекеге қабілеттілігін «...несиелік мекеменің нарықта бәсекеге қабілетті өнімдер мен қызметтерді құру және ілгерілету, клиенттердің барлық талаптарына жауап беретін сенімді және заманауи банктің оң имиджін қалыптастыру үшін әлеуеті мен нақты мүмкіндіктері» деп анықтайды [6].

Осылайша, коммерциялық банктің бәсекеге қабілеттілігі банктің қаржы институты ретіндегі оның нарықтың белгілі бір сегменттерінде көшбасшылық позициясын көбірек қамтамасыз ететін сапалық сипаттамаларын қамтиды. Бұл сипаттамаларға мыналар жатады:

– банктің өз қызметтерімен, мысалы, өз экожүйесін құру арқылы клиенттердің барынша кең ауқымын қамтуға ұмтылысы;

– нарыққа жаңа әлеуметтік маңызы бар қаржылық өнімдерді енгізу және тұтынушыларға қызмет көрсетудің соңғы технологияларының жетілуіне ілесу мүмкіндігі;

– брендтің тартымдылығы, ол тарихи (тұқым қуалайтын) болуы мүмкін немесе үлкен күш-жігердің арқасында, соның ішінде ауқымды жарнамалық науқандар арқылы қалыптасады;

– жақсы қорғалған капиталы және клиенттермен қарым-қатынаста уақыт сынынан өткен дәстүрлері, сондай-ақ корпоративтік құндылықтары мен этика кодексі бар банктің ең сенімді серіктес және көмекші ретіндегі беделі;

– пайда мен нарықтық капиталдандыру көрсеткіштері, қор биржалық баға белгілеулері және белгілі агенттіктердің жоғары кредиттік рейтингтері көрсеткендей банктің тамаша қаржылық жағдайы [4].

Кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін бағалау мыналар үшін қажет:

- арттыруға бағытталған шараларды әзірлеу;
- бірлескен қызмет үшін контрагенттерді анықтау;
- кәсіпорынның жаңа өткізу нарығына шығу бағдарламаларын әзірлеу;
- инвестициялық қызметті жүзеге асыру [7].

Банктердің бәсекелестікке қабілеттілігінде қаржы секторының ерекшеліктеріне байланысты, атап айтқанда олардың ел экономикасына тигізетін әсері, мемлекеттің және халықаралық ұйымдардың стандарттары мен талаптары, ережелері. Біріншіден мемлекеттің және халықаралық органдар арқылы қатаң реттелуі, бұл банк бәсекелестік стратегиясының басқа секторларға қарағанда ерекшелелейді. Екіншіден, банк үшін оның имджі мен банкке деген клиенттердің сенімі үлкен орын алады, бұл банктің капитал ресурстары мен депозитердің тартылуына тікелей түрде өз әсерін тигізеді. Үшіншіден, Банк секторының қазіргі уақыттағы технологиялардың дамуы және оларды пайдалана білуі банктің табысты болуының анықтаушы факторына айналып отыр.

Банктік бәсекелестіктің объектісі әдетте «тұтынушылар, сатып алушылар, олар үшін бәсекелестер күреседі» деп есептеледі. Бұл пікір беткі қарағанда дұрыс көрінеді. Бірақ шын мәнінде банктік бәсекелестіктің объектісі – банктер мен клиенттер арасында тиісті келісімдер (несие беру, есеп-касса қызметі және т.б.) жасасу кезінде туындайтын экономикалық қатынастар. Себебі банктің мақсаты «тұтынушы/сатып алушы алу» емес, онымен банкке тиімді экономикалық қатынастар орнату болып табылады.

Ресурсқа негізделген тәсіл – банктің артықшылықтарын қалыптастыратын ішкі ресурстық көздерден тұрады:

- қаржылық
- технологиялық
- адами ресурстар, яғни мамандар.

Нарықтық тәсіл – банктің сыртқы факторлар негізінде қалыптасатын бәсекелестік қабілеттілігі. Нарықтағы үлесі, бәсекелес банктердің мықтылығы және клиенттерден сұраныстардың жинақталған әсерінен құралады.

Экономика ғылымында банктік бәсекелестікті қарастырудың бірнеше тәсілдері қалыптасқан, әр қайсысына тоқталып өтсек:



Сурет 2 – М. Поттердің бес күш моделі

Ескерту: [2] әдебиет негізінде құрастырылған

Инновациялық тәсіл – бәсекеге қабілеттіліктің негізгі қозғалтқыш күші ретінде инновациялардың рөлінің артуы, банктік қызметтердің цифрлануы, яғни қызметтерді онлайн деңгейде көрсетудің маңыздылығы.

Қаржылық тұрақтылық банктердің тұрақтылығы мен ұзақ мерзімді өмір сүруін қамтамасыз ететін қаржылық аспектілерге, соның ішінде клиенттерге қызмет көрсетудің ең төменгі шығындарын оңтайландыруға, тәуекелдерді басқару арқылы қаржылық тұрақтылықты қамтамасыз ететін активтердің сапасына, жоғары сапалы қаржылық құралдар негізінде капиталдандыруға және операциялық тәуекелдерді барынша азайтатын тұтынушыға бағытталған қызметтерге назар аударады, бұл қаржылық тұрақтылықты бәсекеге қабілеттілікті басқарудың негізі ретінде қарастыруға, капиталды тиімді орнату қажеттілігін және тәуекелдерді басқарудың тиімді қажеттілігін атап өтуге мүмкіндік береді.

Сенім, клиенттердің банктік қызметтердің сапасына қанағаттануы, клиенттердің сенімін қамтамасыз ететін активтердің сапасы және тәуекелдерді азайтатын және қанағаттанушылықты арттыратын клиентке бағдарланған қызметтер сияқты клиенттер мен басқа да мүдделі тараптар арасында сенімді қалыптастыратын элементтерге бағытталған, бұл клиенттердің адалдығына және банктің беделіне, оның беделіне тікелей байланысты әсер ететін маңызды фактор ретінде түсіндіріледі.

Тұрақтылық көрсеткішіне тоқталсақ, банктердің нарықтағы ұзақ мерзімді тұрақтылығын қамтамасыз ететін факторларды, оның ішінде тұрақты операциялар арқылы тұрақты кіріс ағынын қамтамасыз ететін банктік клиенттерді, клиенттерді тартуға және ұстап тұруға бағытталған маркетингтік коммуникация стратегияларын, транзакцияларды талдау арқылы клиенттік базаның тұрақтылығын өлшеудің сандық сипаттамаларын, банктің қаржылық тұрақтылығын және тұрақтылығын қамтамасыз ететін ұзақ мерзімді банктің қаржылық тұрақтылығын анықтайтын сапалық сипаттамаларын сипаттайды. тұтынушылар базасы, маркетингтік стратегиялар және қаржылық резервтер арқылы нарықта тұрақты позицияны сақтау мүмкіндігі.

Банктердің бәсекеге қабілеттілігі номері екінші кесте негізінде олардың нарықтық жағдайының іргелі сипаттамасы ретінде қаржы институттары бәсекелестіктің күшеюіне, трансұлттық капитал ағындарына және тұ-

тынушылардың қалауларының өзгеруіне тап болатын жаһанданған экономика жағдайында тұрақтылық пен табысты қамтамасыз ететін факторлардың жиынтығымен анықталады. Табыстылық немесе өтімділік сияқты қаржылық көрсеткіштерге бағытталған дәстүрлі көзқарастардан айырмашылығы, бәсекеге қабілеттіліктің заманауи түсіндірмесі банктердің технологиялық қайта құруларға, реттеулерге және геосаяси қиындықтарға бейімделу қабілетін қамтиды, бұл оны экономикалық теориядағы талдаудың негізгі объектісіне айналдырады.

Банктердің бәсекеге қабілеттілігінің теориялық негізі бірнеше негізгі тәсілдермен қалыптасады, олардың ішінде реттеуші ортаның және Базель III сияқты халықаралық стандарттардың банк стратегияларына ықпалын баса көрсететін институционалдық теория ерекшеленеді. Жаһандану жағдайында банктер тек ішкі ресурстарды ғана емес, сонымен қатар сыртқы шектеулерді, соның ішінде капиталдандыру талаптарын, дағдарысқа қарсы шаралар мен ашықтық стандарттарын ескеруге мәжбүр, бұл бәсекелестік позицияларды жақсарту үшін кедергілер де, мүмкіндіктер де жасайды. Тағы бір маңызды тәсіл – желілік теория, ол банктердің финтех-компаниялары, төлем жүйелері және халықаралық корпорациялар сияқты қаржы нарығының басқа қатысушыларымен өзара әрекеттесуіне бағытталған, ол бәсекеге қабілеттілік дәстүрлі мағынада оқшаулану мен бәсекелестікке ғана емес, ынтымақтастық пен интеграцияға тәуелді болатын экожүйені қалыптастырады.

Бәсекеге қабілеттілікті түсіну үшін банк қызметтеріне қолданылатын өнімнің өмірлік циклінің теориясы ерекше маңызды болып табылады, мұнда цифрлық әмияндар немесе криптовалюта платформалары сияқты инновациялық өнімдер енгізу, өсу, өтеу және құлдырау кезеңдерінен өтеді, банктерден икемді және сұраныстың өзгеруін болжай білуді талап етеді.

Бір қарағанда, «банкаралық бәсеке» және «банктік бәсекеге қабілеттілік» ұғымдарының арасындағы байланыс айқын және даусыз. Бірақ тереңірек қарау келесі сұрақтарды тудырады: бұл «тандем» қалай жұмыс істейді, т.б. Осы элементтердің қайсысы екіншісіне шешуші әсер етеді? Осы және осыған ұқсас сұрақтарға жауаптар бізге не және қалай әсер ету керектігін және бірінші кезекте қандай ресурстарды пайдалану керектігін түсінуге мүмкіндік береді. Бәсекелестік пен бәсекеге қабілеттілік деңгейлерін арттыру синергиясы банк секторының дамуында маңызды рөл атқара алатындығы реформалардың қазіргі кезеңінде банктердің бәсекеге қабілеттілігін бағалау әдістемесін жетілдірудің орынды екендігін білдіреді.

Банктің бәсеке – банктердің клиенттер мен ресурстарға жіне нарықтағы үлес үшін қаржы институттардың бәсекелестік әрекеттерінің жиынтығы. Банк секторындағы бәсеке қаржы жүйесінің тиімділігін қамтамасыз етуде, инновацияларды ынталандыруда, қызмет көрсету сапасын арттыруда және қаржы өнімдерінің қолжетімділігінде шешуші рөл атқарады.

Банктік бәсекелестік бірнеше критерийлер бойынша жіктеледі. Субъектілері бойынша коммерциялық банктер арасында клиенттер, ресурстар және қаржы нарығындағы ықпал үшін туындайтын банкаралық бәсеке, сондай-ақ банктер финтех компанияларымен, микроқаржы ұйымдарымен, төлем жүйелерімен және қаржылық қызметтерді ұсынатын басқа құрылымдармен бәсекелесетін банктік емес ұйымдармен бәсекелестік ажыра-

тылады. Объектілері бойынша клиенттер үшін бәсеке және ресурстар үшін бәсеке бөлінеді. Бірінші жағдайда банктер несиелер, депозиттер және басқа да банктік өнімдер бойынша қолайлы шарттарды ұсына отырып, жеке тұлғалар мен кәсіпорындарды тарту үшін бәсекелеседі. Екінші жағдайда депозиттер, капитал және инвестициялық қорлар сияқты қаржылық ресурстар үшін бәсекелестік туындайды.

Банктік бәсекенің түрлері:	Субъектілері бойынша:	Банкаралық бәсеке (коммерциялық банктер арасындағы).
	Объектілер бойынша:	Банктік емес ұйымдармен бәсекелестік (fintech, микроқаржы ұйымдары, төлем жүйелері).
	Әдістері бойынша:	Клиенттер үшін бәсекелестік (жеке тұлғалар, кәсіпорындар). Ресурстар үшін бәсекелестік (депозиттер, капитал).

Сурет 3 – Банктер арасында қалыптасатын бәсекелестік түрлері

Ескерту: [8] әдебиет негізінде құрастырылған

Әдістері бойынша бәсекелестік бағалық және бағалық емес болып екіге бөлінеді. Бағалық бәсекелестікке несие бойынша төмен пайыздық мөлшерлеме, депозиттер бойынша жоғары пайыздық мөлшерлеме, арнайы ұсыныстар мен жеңілдіктер жатады. Бағалық емес бәсекелестік қызмет көрсету сапасын арттыруға, технологияларды дамытуға, бірегей бренд құруға, инновациялық өнімдер мен адалдық бағдарламаларын енгізуге бағытталған.

Банк секторындағы бәсеке қаржы нарығының дамуына ықпал етеді, банктік қызметтердің сапасын жақсартады және олардың клиенттерге қолжетімділігін арттырады. Қатты бәсекелестік жағдайында банктер жаңа стратегияларды әзірлеуге, цифрлық технологияларды енгізуге және тұтынушылар арасындағы сенім деңгейін арттыруға мәжбүр. Банктік бәсеке қаржы жүйесінің дамуының маңызды факторы болып табылады. Оның нысандары мен әдістері цифрландыру мен жаһандану жағдайында үнемі дамып отырады. Бәсекеге қабілеттілікті талдау банктің нарықтағы позициясын бағалауға, оның күшті және әлсіз жақтарын айқындауға, сонымен қатар даму әлеуетін анықтауға мүмкіндік береді. Зерттеу барысында бәсекеге қабілеттілік көрсеткіштері ретінде қаржылық тұрақтылық, табыстылық, нарықтағы үлес, клиенттерге қызмет көрсету сапасы және цифрлық трансформация деңгейі негізге алынды.

ҚР-дағы ірі банктердің көшін Halyk Bank бастайды, активтерінің көлемі шамамен 15,11 трлн теңгені құрайды, бұл екінші орында тұрған Kaspi Bank-тің (6,85 трлн тг) активтерінен екі еседен астам жоғары. Halyk Bank-тің міндеттемелері 12,71 трлн теңге мөлшерінде, ал меншікті капиталы 2,4 трлн теңгеге тең. Ал Kaspi Bank пен Банк ЦентрКредит те ірі ойыншылар қатарында. Kaspi Bank-тің меншікті капиталы небәрі 0,85 трлн теңге болса, Банк ЦентрКредит-тің активтері 5,41 трлн теңге, міндеттемелері 4,93 трлн теңге, меншікті капиталы 0,48 трлн теңге көлемінде.

Кесте 1 – ҚР-дағы ЕДБ-тердің 2024 жылға активтері мен пассивтерінің көлемі, трлн тг

ҚР-дағы ЕДБ-тер		2024 жыл, трлн тг		
		активтері	міндеттемелер	меншікті капитал
1	Halyk Bank	15,11	12,71	2,4
2	Kaspi Bank	6,85	5,99	0,85
3	Банк ЦентрКредит	5,41	4,93	0,48
4	Отбасы Банк	4,02	3,38	0,64
5	Forte Bank	3,67	3,19	0,48
6	Jusan Bank	2,92	2,18	0,73
7	Евразийский Банк	2,68	2,32	0,36
8	Банк Фридом	2,21	2,06	0,15
9	Bereke Bank	2,11	1,94	0,17
10	Bank RBK	1,94	1,75	0,18
11	Ситибанк Қазақстан	1,14	0,99	0,16
12	Altyn Bank	0,88	0,76	0,12
13	Шинхан Банк Қазақстан	0,83	0,78	0,06
14	Банк Хоум Кредит	0,82	0,66	0,17
15	Нурбанк	0,46	0,4	0,06
16	ТПБ Китай	0,39	0,32	0,07
17	Китай Банкі Қазақстанда	0,32	0,21	0,11
18	Банк ВТБ	0,23	0,15	0,08
19	КЗИ Банк	0,22	0,14	0,08
20	Ислам Банк Al Hilal	0,16	0,14	0,03
21	Ислам Банк Заман Банк	0,03	0,02	0,01
Ескерту: [9] мәліметтері негізінде автормен жасалған				

Орташа активтерге ие банктер қатарына Отбасы Банк (4,02 трлн тг), Forte Bank (3,67 трлн тг), Jusan Bank (2,92 трлн тг) және Еуразиялық Банк (2,68 трлн тг) кіреді. Бұл банктердің меншікті капиталы 0,48-0,73 трлн теңге аралығында. Банк Фридом, Bereke Bank және Bank RBK активтері 2,11-2,21 трлн теңге көлемінде, меншікті капиталы – шамамен 0,2-0,25 трлн теңге аралығында. Қалған банктерде активтер көлемі 1 трлн теңгеден төмен. Бұл банктерге Altyn Bank (0,88 трлн тг), Қазақстан Халық Банкі (0,83 трлн тг), Хоум Кредит Банкі (0,82 трлн тг), Нұрбанк (0,46 трлн тг) және басқа ұсақ қаржы ұйымдары жатады. Бұл топтағы банктердің меншікті капиталы 0,03-0,12 трлн теңге арасында.

Исламдық банктер мен шетелдік филиалдар үлесі едәуір төмен. Мысалы, Al Hilal Ислам Банкі мен Заман Банкі активтері сәйкесінше 0,16 және 0,03 трлн теңге көлемінде ғана.

Актив мөлшері банк секторының тұрақтылығын бағалаудағы бірінші көрсеткіш болып табылады, өйткені ол банктің нарықтағы үлесін және экономикалық әсерін сипаттайды. 2024 жылғы деректер бойынша Халық банкі 15,11 трлн теңге активтерімен көш бастап тұр. Бұл көлем Kaspi Bank (6,85 трлн теңге) мен ЦентрКредит Банкінің (5,41 трлн теңге) активтерінен айтарлықтай жоғары. Активтердің мұндай үлкен көлемі Халық банкін жүйелі маңызды банкке айналдырады, өйткені ол несиелеуге, депозиттерді қабылдауға және төлем жүйесіне айтарлықтай әсер етеді.

Кесте 2 – ҚР ЕДБ-нің 2023-2024 жылдарға табыс көлемі және статистика, млрд тг

№	Банктер атауы	Табыс, млрд тенге		Динамика, %	ROA, %	ROE, %	Табыс, млрд доллар	
		01.01.2024	01.01.2023				01.01.2024	01.01.2023
1	«Қазақстан Халық Жинақ Банкі» АҚ	674	539	25	4,7	31	1,482	1,166
2	«Kaspi Bank» АҚ	476	362	31	8,1	73	1,046	0,782
3	«Отбасы Банкі» АҚ	147	96	53	4	28	0,323	0,208
4	«First Heartland Jusan Bank» АҚ	141	83	71	4,9	24	0,31	0,178
5	«Банк ЦентрКредит» АҚ	131	145	-10	2,7	38	0,287	0,313
6	«ForteBank» АҚ	127	93	36	4	34	0,279	0,201
7	Ситибанк Қазақстан АҚ	110	100	10	9,1	86	0,243	0,217
8	«Еуразиялық банк» АҚ	97	83	18	3,8	38	0,213	0,178
9	«Bank Bank RBK» АҚ	48	39	25	2,4	34	0,106	0,084
10	«Банк Фридом Финанс Қазақстан» АҚ	34	19	80	2	34	0,075	0,041
11	«Altyn Bank» АҚ (DB China Citic Bank Corporation Limited)	34	24	40	3,6	32	0,075	0,052
12	«Хоум Кредит Банкі» АҚ	27	15	74	3,9	19	0,059	0,033
13	«Береке банк» АҚ	26	-129	-120	1,4	18	0,058	-0,279
14	«Shinhan Bank Kazakhstan» АҚ	25	3	649	8,4	77	0,056	0,007
15	Қытай ДБ Банкі АҚ Қазақстандағы	22	17	34	4,6	25	0,049	0,036
16	Банк ВТБ АҚ ЕҰ (Қазақстан)	22	-34	-166	10,5	39	0,049	-0,073
17	Қытайдың өнеркәсіптік және сауда банкі АҚ Алматы қ	17	13	30	5,2	29	0,037	0,028
18	«Қазақстан-Зираат халықаралық банк» АҚ еншілес банкі	15	-11	-239	7,5	23	0,033	-0,024
19	«Нұрбанк» АҚ	7	6	18	1,5	13	0,016	0,013
20	«Әл Хилал Ислам Банкі» АҚ	4	3	39	3,6	19	0,01	0,007
21	«Заман-Банк Ислам Банкі» АҚ	0,7	0,3	107	2,3	5	0,002	0,001
Ескерту: [9] мәліметтері негізінде автормен жасалған								

Меншікті капитал – банктің қаржылық буфері. Ол сыртқы күйзелістерге төтеп беру үшін қолданылады (мысалы, дефолт, өтімділік дағдарыстары). Бұл көрсеткіштің сәйкестігі банктің тұрақтылығына тікелей әсер етеді. Капиталдың активтер мен пассивтерге қатынасы жиі қолданылатын көрсеткіштердің бірі болып табылады.

Бұл жағынан Jusan Bank ерекше көзге түседі. Оның меншікті капита-

лы 0,73 трлн теңгені құрайды, бұл 2,92 трлн теңге активтерінің 25 пайызын құрайды. Бұл әрбір 100 теңге активтің 25 теңгесі банктің өз қаражатына тиесілі деген сөз. Тіпті міндеттемелермен салыстырғанда (2,18 трлн теңге) оның капиталы 33,5% құрайды, бұл жоғары тұрақтылықты көрсетеді. Бұл деңгей нормативтік талаптардан әлдеқайда жоғары.

Кесте 3 – ҚР-дағы ЕДБ-тердің 2024 жылға салымдардың жалпы көлемі және құрамы, трлн тг

2024 жыл				
ҚР-дағы ЕДБ-тер		Барлық салымдар	Жеке тұлғалар салымдары	Заңды тұлғалар салымдары
1	Halyk Bank	10,57	5,82	4,75
2	Kaspi Bank	5,53	5,01	0,51
3	Банк ЦентрКредит	3,97	2,25	1,73
4	Отбасы Банк	2,71	2,41	0,3
5	Forte Bank	2,49	0,93	1,56
6	Jusan Bank	1,42	0,73	0,69
7	Евразийский Банк	2,05	1,04	1,01
8	Банк Фридом	0,78	0,45	0,32
9	Bereke Bank	1,16	0,47	0,7
10	Bank RBK	1,08	0,43	0,65
11	Ситибанк Қазақстан	0,89	0,000003	0,89
12	Altyn Bank	0,68	0,32	0,35
13	Шинхан Банк Қазақстан	0,76	0,01	0,75
14	Банк Хоум Кредит	0,39	0,34	0,04
15	Нурбанк	0,33	0,16	0,17
16	ТПБ Қытай	0,18	0,01	0,17
17	Қытай Банкі Қазақстанда	0,19	0,003	0,19
18	Банк ВТБ	0,1	0,05	0,05
19	КЗИ Банк	0,13	0,003	0,11
20	Ислам Банк Al Hilal	0,02	0,045	0,01
21	Ислам Банк Заман Банк	0,004	0,00054	0,0032
Ескерту: [9] мәліметтері негізінде автормен жасалған				

2024 жылғы 1 қаңтарға банктердің қаржылық көрсеткіштері бойынша мәліметтерге сүйенсек, Қазақстан Халық Жинақ Банкі ең жоғары табысқа ие болып, 674 млрд теңгемен көш бастады. Оны Kaspi Bank (476 млрд тг) және Отбасы банкі (147 млрд тг) қадағалап тұр. Сонымен қатар, Jusan Bank (145 млрд тг) та ірі банктер қатарына кіреді, табысы 71%-ға өсіп, тұрақты қаржылық нәтижелер көрсеткен. Ең жоғары ROA мен ROE көрсеткіштері бойынша Kaspi Bank және Ситибанк Қазақстан алда келеді: Kaspi Bank – 8,1% ROA және 73% ROE, ал Ситибанк – 9,1% ROA және 86% ROE. Табыс өсімі жағынан «Shinhan Bank Kazakhstan» АҚ (649%) және «Банк Фридом Финанс Қазақстан» АҚ (80%) ерекше көзге түседі. Алайда, кейбір банктер, мысалы, «Банк ВТБ» және «Береке банк» айтарлықтай шығынға ұшыраған, бұл олардың теріс динамикасынан және төмен ROA көрсеткіштерінен байқалады.

Халық банкі – 10,57 трлн теңге депозиттердің жалпы көлемімен салада көшбасшы. Оның ішінде жеке тұлғалардан түскен депозиттердің үлесі

5,82 трлн теңгені құрайды, бұл тұрғындар тарапынан жоғары сенімнің белгісі. Сонымен қатар, заңды тұлғалардың депозиттері де айтарлықтай (4,75 трлн теңге), бұл банктің корпоративтік сегментте де мықты ұстанымға ие екенін көрсетеді. Kaspi Bank жеке тұлғалардың депозиттерін тарту бойынша екінші орында (5,01 трлн теңге), бұл оның негізінен бөлшек банкингке бағытталғанын көрсетеді. Бұл банк заңды тұлғалар сегментінде салыстырмалы түрде әлсіз (0,51 трлн теңге), бұл оның бизнес үлгісіне тән қасиет. ЦентрКредит Банкінің клиенттік базасы әртараптан- дырылған: 3,97 трлн теңге депозиттің 2,25 трлн теңгесі жеке тұлғаларға, 1,71 трлн теңгесі заңды тұлғаларға тиесілі. Бұл құрылым тәуекелдерді теңестіру үшін қолайлы жағдайлар жасайды. «Оң» банкінде де осындай үлгі бар, оның депозиттерінің негізгі бөлігін тұрғындар құрайды (2,41 трлн теңге). Депозит көлемі бойынша Forte Bank және Jusan Bank орта деңгейде орналасқан. Forte Bank-те жеке тұлғалардың салымдары (1,93 трлн теңге) заңды тұлғалардың салымдарынан (0,56 трлн теңге) үш есе дерлік жоғары.

Кесте 4 – ҚР-дағы ЕДБ-тердің 2024 жылға несиелік портфелінің көлемі және оның 90 күннен кешіккен мөлшері, млрд тг

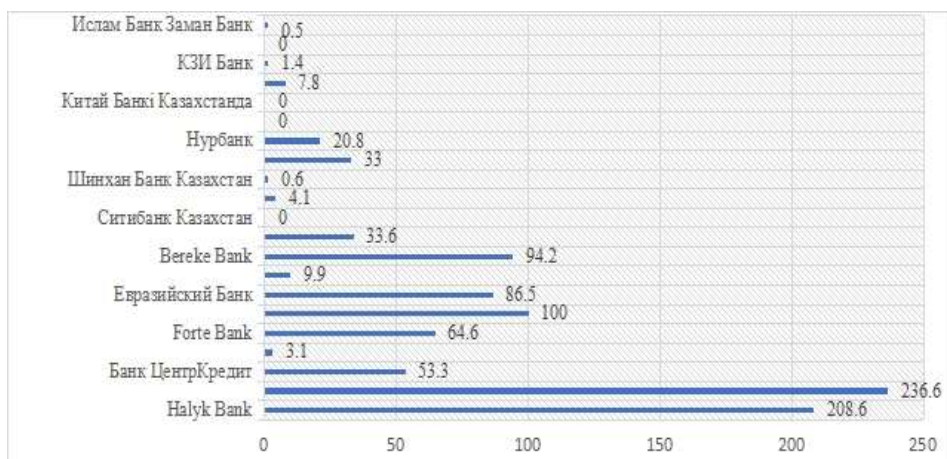
ҚР-дағы ЕДБ-тер		2024 жыл		
		Несиелік портфель	90 күннен артық төленбеген несиелер	Несие портфелінің 90 күннен артық төленбеген несиесі көлемі (%)
1	Halyk Bank	9716,2	208,6	2,15
2	Kaspi Bank	4840,4	236,6	4,89
3	Банк ЦентрКредит	3266,3	53,3	1,63
4	Отбасы Банк	3214,8	3,1	0,10
5	Forte Bank	1676,6	64,6	3,85
6	Jusan Bank	1215,3	100	8,23
7	Евразийский Банк	1491,6	86,5	5,80
8	Банк Фридом	639,1	9,9	1,55
9	Bereke Bank	1470	94,2	6,41
10	Bank RBK	1234,3	33,6	2,72
11	СитиБанк Қазақстан	111	-	-
12	Altyn Bank	454,6	4,1	0,90
13	Шинхан Банк Қазақстан	65,3	0,6	0,92
14	Банк Хоум Кредит	675	33	4,89
15	Нурбанк	279	20,8	7,46
16	ТПБ Китай	21,6	-	-
17	Китай Банкі Қазақстанда	44,1	-	-
18	Банк ВТБ	79,6	7,8	9,80
19	КЗИ Банк	101,7	1,4	1,38
20	Ислам Банк Al Hilal	107,6	-	-
21	Ислам Банк Заман Банк	18,5	0,5	2,70
Ескерту: [9] мәліметтері негізінде автормен жасалған				

Кестеде банктердің несиелік сапасы мен тәуекелдерін бағалауға мүмкіндік беретін қаржылық көрсеткіштер көрсетілген, бұл олардың нарықтағы бәсекеге қабілеттілігіне тікелей байланысты. Бірінші бағанда 9716,2 млрд теңге портфелімен Халық банкінен бастап, 208,6 млрд теңгеге

мерзімі өткен төлемдері және мерзімі өткен пайданың 2,19%-ы және портфелі 18,5 млрд теңге құрайтын «Астана Банкі» АҚ, мерзімі өткен төлемдері және 0,5 млрд теңгеден астам кірісі бар банктер тізімі берілген. Екінші бағанда айтарлықтай спрэдті көрсететін несиелік портфелінің көлемі теңгемен көрсетілген: Халық банкі бойынша 9716,2 млрд теңгеден Астана Банкі үшін 18,5 млрд теңгеге дейін, бұл банктер қызметінің әртүрлі ауқымын көрсетеді. Үшінші бағанда 90 күндік мерзімі өткен қарыздардың көлемі көрсетіледі, мұнда ең жоғары мән Kaspi Bank-те 236,6 млрд теңгені құрайды, ал ең төменгісі Астана Банкінде 0,5 млрд теңгеге тең, бұл несиелік тәуекелді басқарудағы айырмашылықтарды көрсетеді. Төртінші бағанда мерзімі өткен пайданың үлесі пайызбен көрсетіледі, мұндағы ең төменгі көрсеткіш «Отбасы Банк» бойынша 0,10%-ға тең, ал ең жоғарысы «Нұрбанк» бойынша 7,48%-ды құрап, қаржылық тұрақтылықтың әртүрлі дәрежесін көрсетеді. Оқырман үшін кесте Халық Банкі, Kaspi Bank және Otbasu Bank сияқты ең үлкен қоржындары бар банктердің мерзімі өткен пайданың салыстырмалы түрде төмен пайызына ие екенін көрсетеді, сәйкесінше 2,19%, 4,89% және 0,10% құрайды, бұл олардың несиелеудің айтарлықтай көлеміне қарамастан тәуекелдерді тиімді басқару қабілетін көрсетеді. Бұл ретте портфелі азырақ банктер, мысалы, 279 млрд теңгемен «Нұрбанк» және 44,1 млрд теңгемен «Қазақстан-Зираат» 7,48% және 9,80%-ды құрайтын мерзімі өткен төлемдердің жоғары пайызын көрсетеді, бұл несиелік саясатындағы немесе клиенттік базадағы проблемаларды көрсетуі мүмкін. Қазақстан және Al Hilal Ислам банкі сияқты кейбір банктер бойынша құқық бұзушылық деректерінің болмауы талдаудың жан-жақтылығын шектейді, бірақ одан әрі зерттеу қажеттілігін көрсетеді. Кестені талдау Қазақстандағы банктердің бәсекеге қабілеттілігі тек несиелік портфелінің көлемімен ғана емес, сонымен қатар тәуекелдерді басқарудың тиімділігімен де анықталады деген қорытындыға келуге мүмкіндік береді, мұнда мерзімі өткен пайданың төмен деңгейі қаржылық тұрақтылықпен сәйкес келеді, бұл Халық Банкі және «Отбасы Банкі» сияқты нарық көшбасшылары үшін маңызды фактор болып табылады, ал шағын банктердегі мерзімі өткен кірістің жоғары болуы шағын банктердегі әлеуетті түзетулерді көрсетеді.

Портфелі 9716,2 млрд теңгені құрайтын Халық банкі жалпы портфель көлемінің 26,17%-ын, ал 208,6 млрд теңге мерзімі өткен берешегі жалпы мерзімі өткен берешектің 21,69%-ын құрайды. 4840,4 млрд теңге портфелі бар Kaspi Bank 13,04% үлеске ие болса, оның 236,6 млрд теңге мерзімі өткен берешегі жалпы соманың 24,58% құрайды.

Портфелі 3266,3 млрд теңгені құрайтын «Отбасы банкі» 8,80%-ды, ал мерзімі өткен 53,3 млрд теңге қарыз 5,54 пайызды құрап отыр. Портфелі 3214,8 млрд теңге болатын ЦентрКредит Банкінің үлесі 8,66%, ал мерзімі өткен 3,1 млрд теңге сомасы 0,32%-ға тең. 1676,6 млрд теңге портфелімен Forte Bank 4,52%, ал мерзімі өткен 64,6 млрд теңге сомасы 6,72% құрайды. Портфелі 1215,3 млрд теңгені құрайтын «First Heartland Jusan Bank»-тің үлесі 3,27%, ал мерзімі өткен 100 млрд теңге сомасы 10,40%. 1431,6 млрд теңге портфелімен Еуропалық банк 3,86%, ал мерзімі өткен 86,5 млрд теңге сомасы 9,00% құрайды. Портфелі 639,1 млрд теңгені құрайтын «Фридом банкі» 1,72%-дық үлеске ие болса, 9,9 млрд теңгенің мерзімі өткен сомасы 1,03%-ға тең.



Сурет 4 – ЕДБ-дің 90 күнен артық төленбеген несиелердің сомасы, млрд тг

Ескерту: [9] мәліметтері негізінде жасалған

147,0 млрд теңге портфелімен «Береке» банкі 0,40%, ал мерзімі өткен 94,2 млрд теңге сомасы 9,80% құрайды. Портфелі 1234,3 млрд теңгені құрайтын Bank RBK 3,33%-ды құраса, 33,6 млрд теңгенің мерзімі өткен берешегі 3,49%-ға тең. Қазақстан 111,0 млрд теңге портфелімен 0,30 пайызды құрайды, мерзімі өткен несиелер бойынша деректер жоқ. 454,6 млрд теңге портфелі бар «Altyn Bank» 1,22% үлеске ие болса, мерзімі өткен 4,1 млрд теңге 0,43%-ға тең. Портфелі 65,3 млрд теңгені құрайтын Хоум Кредит Банкі 0,18%, ал мерзімі өткен 0,6 млрд теңге сомасы 0,06% құрайды. Портфелі 675 млрд теңгені құрайтын Ситибанк Қазақстан 1,82 пайыз үлеске ие болса, 33 млрд теңгенің мерзімі өткен қарызы 3,43 пайызға тең. 279 млрд теңге портфелімен «Нұрбанк» 0,75%-ды, ал мерзімі өткен 20,8 млрд теңге қарызы 2,16%-ды құрайды.

Портфелі 21,6 млрд теңгені құрайтын ТІВ Кітар 0,06%-дық үлеске ие, мерзімі өткен несиелер бойынша деректер жоқ. 44,1 млрд теңге портфелімен «Қазақстан-Зираат» 0,12%, ал мерзімі өткен 7,8 млрд теңге 0,81% құрайды. Портфелі 79,6 млрд теңгені құрайтын Банк ВТБ үлесі 0,21%, ал мерзімі өткен 1,4 млрд теңге қарыз 0,15%-ға тең. 101,7 млрд теңге портфелімен KZI Bank 0,27% құрайды, мерзімі өткен төлемдер жоқ. Портфелі 107,6 млрд теңгені құрайтын Al Hilal Ислам банкінің үлесі 0,29%, ал мерзімі өткен 0,5 млрд теңге сомасы 0,05%. 18,5 млрд теңге портфелімен Астана банкі 0,05%-ды, ал мерзімі өткен 2,7 млрд теңге сомасы 0,28%-ды құрайды. Пайыздық қатынас Халық Банкі мен Kaspi Bank жалпы портфельдің 26,17% және 13,04% иеленетін нарықта үстемдік ететінін көрсетеді, ал мерзімі өткен несиелердегі олардың үлесі 21,69-24,58% құрайды, бұл олардың ауқымын, сонымен қатар жоғары тәуекелдерді көрсетеді.

«Отбасы Банкі» 5,54% мерзімі өткен төлемдері төмен және портфельдік үлесі 8,80% тәуекелдерді басқарудың жоғары тиімділігін көрсетеді. 9,80% мерзімі өткен несие және 0,40% портфельдік үлесі бар «Береке банк» проблемалық активтердің жоғары деңгейімен ерекшеленеді, бұл әлсіз несие саясатының белгісі.

Кесте 5 – ЕДБ-дің ең танымал қосымшалары бойынша операциялардың түрлерінің орындалу мүмкіндігі

Банк	Қосымша атауы	Ақша аудару	Коммуналды қ. төлемдер	Несие рәсім- деу/төлеу	Депозит ашу/ басқару	Қарта бақару	QR төлем	Инвестиция	Валюта айырбастау	Онлайн дүкен/маркет	Бонус/кэшбек
Kaspi Bank	Kaspi.kz	+	+	+	+	+	x	x	+	+	+
Halyk Bank	Halyk Hom	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Jusan Bank	Jusan	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Forte Bank	Forte	+	+	+	+	+	+	+	+	x	+
CenterCreditBank	CCB.kz	+	+	+	+	+	x	x	+	x	+
AltynBank	Altyn	+	+	+	+	+	x	x	+	x	+
Eurasian Bank	Smartbank	+	+	+	+	+	x	x	+	x	+
Freedom	Freedom	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ескерту: [9] мәліметтері негізінде автормен жасалған											

Кестеде Қазақстандық банктердің мобильді қосымшалары әртүрлі деңгейде дамып, пайдаланушылардың қажеттіліктеріне бейімделу деңгейі көрсетілген. Kaspi қолданбасы өзінің қарапайымдылығымен және қолжетімді қызметтерімен ерекшеленеді, бұл цифрлық ортадағы өзінің жетекші орнын растайды. Jusan Bank соңғы жылдары сандық экожүйесін дамытып, мобильді қосымшасының функционалдығын жетілдіріп, түрлі қызмет түрлерін ұсынса да, кейбір салаларда Kaspi-ден әлі де артта қалып келеді. Halyk Bank қолданбасы да көптеген мүмкіндіктерді ұсынады, бірақ дизайн және пайдаланушы тәжірибесі жағынан біршама жақсартуларды қажет етеді. CenterCredit және ForteBank қолданбалары қарапайым транзакцияларға мүмкіндік береді, бірақ олардың интерфейсі мен жылдамдығы басқа банктерге қарағанда төмен болып саналады. Тұтастай алғанда, банктер арасындағы бәсекелестік мобильді қосымшалардың сапасын арттыруда және онлайн қаржылық қызметтерді таратуда маңызды рөл атқарады.

Қорытынды. Жүргізілген зерттеу нәтижелері қазіргі банктік бәсекелестіктің экономикалық тұрақты дамуын қамтамасыз етудегі маңызды тетік екенін көрсетті. Банктік бәсекелестік қаржы нарығының тиімді қызмет етуіне ықпал етіп қана қоймай, банк секторындағы инновациялық белсенділіктің артуына және қаржылық қызметтердің сапасын жақсартуға негіз болады. Бәсекелестік орта жағдайында банктер өз стратегияларын ғайта қарастырып, клиенттердің сұранысына бейімделген жаңа өнімдер мен қызметтерді ұсынуға ұмтылады.

Зерттеу барысында банктік бәсекелестіктің қалыптасуы тарихи, институционалдық және технологиялық факторлардың өзара ықпалы нәтижесінде жүзеге асыратына анықталды. Нарықтық қатынастардың тереңдеуі, қаржы жүйесінің ырықтандырылуы және цифрлық технологиялардың енгізілуі банктер арасындағы бәсекенің мазмұны мен формаларын өзгертті. Қорытындылай келе, қазіргі банктік бәсекелестіктің қалыптасуы мен дамуын зерттеу банк секторының тиімділігін арттыруға, қаржы нарығының тұрақтылығын қамтамасыз етуге және экономикалық өсімді қолдауға бағытталған тәжірибелік ұсыныстар әзірлеуге мүмкіндік береді.

ПАЙДАЛАНҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. «Қазақстан Республикасының банктер және банк қызметі туралы» Қазақстан Республикасының 1995 жылғы 31 тамыздағы № 2444 Заңы.
2. Porter. М.Е., (1985).Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.
3. Ештокин С.В. Цифрлық экономикадағы банктің бәсекеге қабілеттілігін бағалау: сандық және сапалық тәсілдер // Бенефициум. – 2021. – № 1. – 10 б. 16-27.
4. Колоскова Н.В. Нарықтық экономика дамуының қазіргі кезеңіндегі банк жүйесіндегі бәсекелестіктің жай-күйі туралы // Сібір тұтыну кооперациялары университетінің хабаршысы. – 2021. – № 3. – 2 б. 51-67. – doi: 10.48642/2305-7408.2021.52.10.005.
5. Шапошников А.М. Банкаралық бәсеке және коммерциялық банктердің бәсекеге қабілеттілігін бағалау. / Монография. – Чебоксары: ООО Среда баспасы, 2020. – 128 б.
6. Езрох Ю.С. Банктік бәсеке және банктік ортаның бәсекеге қабілеттілігінің қазіргі заманғы теориясы // Қаржы және несие. – 2015. – № 6. – б. 27-39.
7. Википедия сайты [Электрондық ресурс] – бәсекеге қабілеттілік. Қол жеткізу режимі: <https://kk.wikipedia.org/wiki>
8. Кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігі Энциклопедия: <https://up-pro.ru/encyclopedia/konkurentosposobnost/>
9. Қазақстан Республикасының Ұлттық Банкі. (2024). Қашықтан банктік қызмет көрсету туралы нормативтік актілер. <https://www.nationalbank.kz>

A.Sh. Moldabekova, candidate of economic sciences, associate professor
Taraz University named after. M.H. Dulati, Taraz, Kazakhstan

Formation and Development of Modern Banking Competition

Abstract. This research article aims to comprehensively examine the theoretical and practical aspects of the formation and development of modern banking competition. The primary objective of the study is to determine the economic significance of competition in the context of the evolution of the banking sector. The article examines the preconditions for the emergence of banking competition. It argues that financial market globalization contributes to changes in the competitive environment. The role of structural reforms in the banking system is scientifically analyzed. New models of relationships between commercial banks are described. The institutional foundations of competition are analyzed. The specific features of banks' functioning in a market economy are identified. It is shown that the development of financial intermediation intensifies banking competition. The factors that shape banks' competitive advantages are systematized. The importance of diversifying banking products and services is revealed. The impact of innovative technologies on competition is analyzed. It is proven that digitalization is taking competition in the banking market to a new level. The impact of fintech companies on traditional banks is described. It is shown that the development of e-banking has changed customer behavior. The competitive role of customer-oriented strategies is defined. The role of bank image and reputation in the market is determined. The im-

portance of marketing policy in enhancing competitiveness is substantiated. The role of financial stability and reliability as a competitive factor is examined. It is shown that bank capital adequacy influences competition. The influence of regulatory requirements on banking competition is analyzed. The relationship between government regulation and market freedom is revealed. The role of antitrust policy in the banking sector is described. The socioeconomic consequences of competition are examined. The development of the banking sector is linked to economic growth.

Keywords: banking competition, banking sector, competitive environment, innovative development, financial market, digitalization, economic stability.

А.Ш. Молдабекова, кандидат экономических наук, доцент
Таразский университет имени М.Х. Дулати, г. Тараз, Казахстан

Формирование и развитие современной банковской конкуренции

Аннотация. Данная научная статья предназначена для всестороннего изучения теоретических и практических аспектов формирования и развития современной банковской конкуренции. Главная цель исследования – определение экономического значения конкуренции в контексте эволюции банковского сектора. В статье рассматриваются предпосылки возникновения банковской конкуренции. Утверждается, что глобализация финансового рынка способствует изменениям конкурентной среды. Научно анализируется роль структурных реформ в банковской системе. Описываются новые модели взаимоотношений между коммерческими банками. Анализируются институциональные основы конкуренции. Определяются особенности функционирования банков в рыночной экономике. Показано, что развитие финансового посредничества усиливает банковскую конкуренцию. Систематизированы факторы формирования конкурентных преимуществ банков. Раскрыта важность диверсификации банковских продуктов и услуг. Проанализировано влияние инновационных технологий на конкуренцию. Доказано, что процесс цифровизации выводит конкуренцию на банковском рынке на новый уровень. Описано влияние появления финтех-компаний на традиционные банки. Показано, что развитие электронного банкинга изменило поведение клиентов. Определена конкурентная роль клиентоориентированных стратегий. Определено место имиджа и репутации банка на рынке. Обоснована важность маркетинговой политики в повышении конкурентоспособности. Рассмотрена роль финансовой стабильности и надежности как конкурентного фактора. Показано, что достаточность банковского капитала влияет на конкуренцию. Проанализировано влияние требований регулирующих органов на банковскую конкуренцию. Выявлена взаимосвязь между государственным регулированием и свободой рынка. Описано место антимонопольной политики в банковском секторе. Изучены социально-экономические последствия конкуренции. Развитие банковского сектора связано с экономическим ростом.

Ключевые слова: банковская конкуренция, банковский сектор, конкурентная среда, инновационное развитие, финансовый рынок, цифровизация, экономическая стабильность.

Ж.Қ. Ержанова¹, экономика ғылымдарының кандидаты, доцент м.а.

Ә.Б. Ғабділкәкім², магистрант

^{1, 2} Жәңгір хан атындағы Батыс Қазақстан аграрлық-техникалық
университеті, Орал қ., Қазақстан

*e-mail: gabdilkakima@gmail.com

БАТЫС ҚАЗАҚСТАН ОБЛЫСЫНДАҒЫ ТУРИЗМДІ ҰЙЫМДАСТЫРУ ЖАҒДАЙЫ МЕН ДАМУ ПЕРСПЕКТИВАЛАРЫ

Түйіндеме. Батыс Қазақстан облысындағы туризм саласын ұйымдастырудағы мемлекеттік бағдарламалардың қолданылуының тиімділік жағдайына талдау жасай отырып және оған әсер ететін факторларды анықтап, болашақта туристік қызметтерді тиімді ұйымдастыру жолдарын көрсету зерттеудің мақсаты болып табылады. Жұмыс барысында туризм саласын дамытудың қазіргі ахуалы мен перспективаларын бағалау үшін бірқатар фундаменталды және қолданбалы зерттеу әдістері қолданылды: статистикалық деректер, ресми нормативтік құжаттарды зерделеу, практикалық тәжірибені талдау, ғылыми еңбектерге әдебиеттік шолу, SWOT-талдау әдісі, салыстырмалы талдау зерттеу әдістемелері қолданылды. Саланың ағымдағы жай-күйін талдау мен бұрын іске асырылған жобалардың озық тәжірибесін сараптау негізінде мемлекеттік қолдау мен жеке сектордың ынтымақтастық тетіктерін барынша тиімді пайдалануға қатысты бірқатар ұсыныстар тұжырымдалып, ұсынылды. Зерттеу барысында Батыс Қазақстан облысындағы туризм саласы дамуының негізгі көрсеткіштерін талдау жасауда оған әсер етуші мемлекеттік бағдарламалардың қолданылу жағдайы мен мүмкіндіктерін саралай отырып, болашақта аймақтағы туризм қызметін тиімді ұйымдастырудың ұтымды бағыттарын нақтылайды.

Түйін сөздер: туризм, Батыс Қазақстан облысы, мемлекеттік бағдарламалар, мемлекеттік-жекешелік әріптестік, инфрақұрылымды дамыту.

Кіріспе. Туризм – дүниежүзілік экономиканың негізгі салаларының бірі болып табылатын, елдің экономикалық өсуін ынталандырып, еңбек нарығының кеңеюіне және мәдени өзара әрекеттестікке серпін беретін маңызды бағыт. Еуропа мен Азияның қиылысында орналасқан Батыс Қазақстан облысы – туризмге қолайлы мүмкіндіктері жоғары аймақ ретінде ерекшеленеді. Табиғи ресурстары, тарихи-мәдени мұралары және бірегей географиялық ерекшеліктері бұл өңірде экотуризм, этнотуризм, іскерлік туризм түрлерін дамытуға қолайлы жағдай жасайды. Мұнда Батыс Қазақстан мемлекеттік табиғи қорығы, Жайық өзені сияқты бірегей табиғи көрікті орындар мен мәдени мұра нысандары, Орал қаласындағы Пушкиннің мұражай-үйі, Қарақұм бекінісі және т.б. шоғырланғанына

қарамастан, аймақ әзірге туристік саланың көшбасшысы деңгейіне көтеріле қоймады, осыған байланысты туризм секторының аймақ экономикасына қосар үлесі әлі де айтарлықтай емес. Инфрақұрылымның нашарлығы, қызмет көрсету сапасының төмендігі, жарнама және маркетингтің әлсіздігі, кәсіпкерлердің белсенділігінің төмен болуы және мамандардың жетіспеушілігі бұл саланың дамуына мүмкіндік бермей отыр. Сондықтан тақырып өзектілігі күмәнсіз.

Мақаланың мақсаты отандық және шет елдік ғалымдар еңбектеріне шолу жасай отырып, Батыс Қазақстан облысындағы туристік қызмет көрсету жағдайын талдап, өңірдің туристік әлеуетін арттыру мүмкіндіктерін көрсету болып табылады. Мақала мақсатына байланысты келесі міндеттер жүйеленеді:

- отандық және шет елдік ғалымдардың еңбектеріне ғылыми шолу жасау;
- Батыс Қазақстан облысындағы туризм қызметін ұйымдастыру көрсеткіштерін саралау;
- Батыс Қазақстан облысындағы туризм саласындағы мемлекеттік бағдарламаларды іске асыру нәтижелерін талдау;
- алынған нәтижелер негізінде өңірдегі туризмді жетілдіру мүмкіндіктерін көрсету.

Туризм әлеуметтік-гуманитарлық сала ғылымы өкілдерінің ерекше назарын аударатын, көп қырлы құбылыстардың бірі болып табылады. Туризмді әлеуметтік-мәдени құбылыс ретінде әдіснамалық тұрғыдан түсінуде ғалымдардың мұрасы маңызды рөл атқарады. Туризм саласын зерттеген ғалымдар бұл саланың көпқырлы экономикалық, әлеуметтік және экологиялық табиғатын жан-жақты қарастыра отырып, туризмді ұлттық экономиканың стратегиялық дамушы секторларының бірі ретінде сипаттайды [1].

Соңғы зерттеулерде туризмнің аймақтық дамуға әсері, тұрақты туристік инфрақұрылым қалыптастыру қағидаттары және цифрлық технологиялардың енгізілуі негізгі бағыттар ретінде көрсетіледі [2].

Өңірлік туризмді дамытудың өзекті тәсілдерінің бірі тұрақты туризм концепциясы орталық орынға шығып, экологиялық жауапкершілік, жергілікті қауымдастықтарды қолдау және «жасыл» технологияларды енгізу мәселелері ғылыми тұрғыда терең талданады. Туристік өнімдерді әртараптандыру – экотуризм, агротуризм, мәдени-тарихи бағыттар – ұлттық брендті күшейтудің маңызды құралы ретінде түсіндіріледі [3].

Ғалымдар тек теориялық материалмен ғана шектелмей, практикалық дағдыларды, нақты жағдайда маршрут ұйымдастыру, клиентке қызмет көрсету, жергілікті өлкетану негіздерін қолдануды қамтиды. Бұл – туризм мамандарын нарық талаптарына үйлесімді дайындаудың маңызды элементі [4].

Қазіргі уақытта ғалымдар туризм индустриясына инвестиция тартудың негізгі тетігінің бірі ретінде мемлекеттік жеке-меншік әріптестікті ұсынады. Туризм саласындағы мемлекеттік жеке меншік әріптестік отандық ғалымдар Ш. Смагулова, Ж. Бабажанова, А.Т. Тлеубердинова, А. Калкабаев, А.Т. Салауатова еңбектерінде көрініс алады.

Мемлекеттік жеке меншік әріптестік мемлекет тарапынан бағыт-бағдар беру мен бастапқы ресурстарды қаптамасыз етеді, ал жеке

сектордан қаржыландыруды, инновациялық шешімдерді және оңтайлы басқарумен сипатталады. Өзара тиімді ынтымақтастықтың арқасында тұрақты туристік өсімге қажетті жаңа инфрақұрылымдық объектілер (жолдар, әуежайлар, қонақ үйлер, туристік орталықтар және т.б.) және қызметтер қалыптасады [5].

Қазақстандағы туризм секторын өркендетуді мемлекеттік жеке меншік әріптестік негізінде басқару мемлекет пен бизнес арасындағы ең ұтымды өзара әрекеттесу үлгілерінің бірі болып табылады. Туризм саласын дамытудың стратегиялық бағыттарын іске асыруға және туризмді дамыту бойынша мемлекеттік және жергілікті бағдарламаларды әзірлеуге негіз болатын мемлекеттік жеке меншік әріптестіктің концептуалды моделін ұсынды [6].

Туризм секторы әлемдік ауқымдағы болашағы зор бизнес түрі ретінде қарастырылады. Экономикалық тұрақтылыққа жету және әлеуметтік мәселелерді шешу үшін туризмді басқару тетіктері қоғамдық талаптардың қажеттіліктерін қанағаттандыруға бағытталуы тиіс. Нәтижесінде, мемлекеттің нарықтағы бәсекелестік қабілеті нығаяды және туристік қызметтерді тұтынушылардың қанағаттану деңгейі артады [7].

Сараптамалық бөлім. Зерттеу барысында жүйелі тәсіл қолданылып, экономикалық зерттеулердің әртүрлі әдістерімен ұштастырылды. Бұл жұмыста жасалған тұжырымдар қорытындылар мен ұсыныстардың дәлелділігі мен шынайылығын қамтамасыз етуге мүмкіндік берді. Туризмге қатысты теориялық талдау мен зерттеулер түрлі дереккөздерге: халықаралық және мемлекеттік ұйымдардың сайттарына, нормативтік және анықтамалық әдебиеттерге, отандық және танымал шетелдік ғалымдардың жарияланымдарына сүйене отырып жүргізілді.

Туризмді дамытуға әсер ететін негізгі факторларды анықтау және дамыту мәселелеріндегі мемлекеттік саясаттың басымдықтарын талдау мақсатында стратегиялық құжаттарға жүйелі шолу жүргізілді. Ағымдағы жағдайды талдау және бағалау үшін экономикалық-статистикалық және баланстық әдістер қолданылды. Зерттеудің ақпараттық және эмпирикалық негізі ретінде Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігінің Ұлттық статистика бюросының статистикалық 2021-2024 жылдар аралығындағы деректері динамикада қарастырылған.

Нәтижелер мен талқылаулар. Сала сарапшылары Батыс өңірінің туристік әлеуеті орасан зор екенін көрсетті. Бұл Батыс өңірінде туризмді қалыптастыру үшін мемлекет тарапынан инфрақұрылымдық нысандарды салуға және туристік өнімдерді маркетингтік тұрғыдан қолдауға қосымша қаражат жұмылдыруға жол ашады [8]. 2027 жылға дейін облыста жалпы сомасы 25 млрд теңгені құрайтын 14 жаңа жобаны жүзеге асыру жоспарлануда [9]. Статистика комитетінің мәліметтері бойынша, елімізде ішкі туризм соңғы жылдары тұрақты өсу үрдісін аңғартуда. Атап айтқанда, 2020 жылы ішкі туристер саны 4,7 млн адамды құраса, 2023 жылы бұл көрсеткіш 10,9 млн адамға жетті [10]. Аймақта балалар мен жасөспірімдер туризмінің дамуына аймақта ерекше көңіл бөлінеді. Өңірде 2013 жылы Қазақстандағы ең үздік балалар турбазасы деп танылған «Еуразия» туристік-сауықтыру кешені, «Бивуак» туристік-экскурсиялық кешені, «Самал» және «Атамекен» туристік лагерьлері қызмет етеді [11].

Батыс Қазақстан облысы туристік сектордың дамуына айрықша қолайлы алғышарттары бар өңірлердің қатарында. Бұл тұрғыда өңірдің «Қазақстан Республикасында туризмді дамытудың 2023-2027 жылдарға арналған» мемлекеттік бағдарламасына қатысуы ерекше мәнге ие. Аталған бағдарлама аясында инфрақұрылымды жаңғырту, облыстың туристік тартымдылығын күшейту және мемлекеттік құрылымдар мен жеке сектор арасындағы ынтымақтастықты нығайту бойынша бірнеше іргелі бастамалар мен іс-қимылдар іске асыру көзделген. Осы бағдарламалар шеңберінде жүзеге асырылатын негізгі шараларға толығырақ тоқталсақ, олардың өңірдегі туризмді дамытуға тигізер оң әсерін анық көруге болады.

«Бизнестің жол картасы – 2025» экономиканың түрлі салаларында, соның ішінде туризм бағытында кәсіпкерлікті ынталандыруды көздейтін маңызды бастама. Бағдарлама шеңберінде туристік кластерлерді құруға және ілесіп инфрақұрылымды жетілдіруге басымдық беріледі, бұл көрсетілетін қызметтердің сапасын арттыруға және көлік қатынасын жақсартуға мүмкіндік береді. Бұл бағдарлама аясында экотуризм мен мәдени туризмді ілгерілетуге жағдай жасаумен қатар, қонақжайлылық индустриясында жұмыс істейтін мамандардың біліктілігін арттыруға жәрдемдеседі. Әрбір іске қосылатын жобалар мен бастамалар мемлекеттік жеке меншік әріптестік үшін қолайлы инвестициялық орта құрып, мемлекеттік және жеке сектордың ынтымақтастығын күшейтеді. Жаңа жұмыс орындарын құруға және қала мен облыстың әлеуметтік-экономикалық дамуына оң әсерін тигізеді [12].

Туризм секторында шағын кәсіпорындардың өркендеуіне қолдау көрсететін маңызды құралдардың бірі – Туризм саласындағы шағын және орта бизнесті қолдау бағдарламасы. Ол инфрақұрылым құру, маркетингтік кампаниялар мен көрме іс-шараларын ұйымдастыруға жұмсалатын шығындарды субсидиялау арқылы жергілікті кәсіпкерлікті ынталандырады. Бағдарлама сонымен қатар туризм индустриясындағы инновациялық стартаптарға, соның ішінде саяхаттарды брондауға арналған технологиялық платформалар мен туристерге арналған онлайн қызметтерге қолдау көрсетеді.

Батыс аймақта 2025 жылы 44,5 млрд теңгенің 25 жобасы іске қосылып, 769 азамат тұрақты жұмыспен қамту жоспарланды. Бұл жобалар қатарында 4 қонақ үй құрылысы бар: оның ішінде Ақсай қаласында екі қонақ үй салынуда: «ПСР Серік» ЖШС – 7 млрд теңгеге 108 бөлмелі, ал «Ақсай-газсервис» ЖШС – 1,3 млрд теңгеге 39 бөлмелі қонақ үй жобасының құрылысын жүргізуде. Қалған екі қонақ үй Орал қаласында бой көтеруде. «UralskOffice» ЖШС 105 бөлмелі нысанды 6,9 млрд теңгеге, «West Plaza» ЖШС 51 бөлмелі жобаны 1,3 млрд теңгеге іске асыруда. Облыстағы негізгі көлік инфрақұрылымы жаңарып, әуежайлар мен теміржол станцияларын ірі туристік нысандармен байланыстыратын бағыттар жетілдірілді [13].

ТОП-50 тізіміне енгізілген Хан Ордасы мұражай-қорығы «Қазақстан Республикасының 2019-2023 жылдарға арналған ішкі және кіру туризмін дамыту» мемлекеттік бағдарламасына 2018 ж. енді. Хан Ордасы мұражай-қорығын 2019 ж. – 21 635 турист, 2020 жылы – 4 492 турист, 2021 ж. – 21 846 турист, 2022 ж. – 22 488 турист, 2023 ж. – 23 337 турист тамашалаған. Музей-қорықтың 16 нысаны Республикалық маңызы бар тарих және мәдениет ескерткіштерінің тізіміне енгізіліп, қорғауға алынған [14].

Кесте 1 – Батыс Қазақстан облысындағы туризм саласындағы мемлекеттік бағдарламаларды іске асыру нәтижелері

Көрсеткіштер	жылдар				2024 ж. 2021 ж. қарағанда% ауытқуы
	2021	2022	2023	2024	
Жаңа туристік нысандар, бірлік	3	4	2	5	166
Инфрақұрылымды дамытуға инвестициялар, млрд теңге	4,6	10,8	8,8	17	369
Тартылған инвесторлар саны, бірлік	40	37	25	60	150
Жаңа жұмыс орындарының саны, бірлік	50	140	55	70	140
Ескерту: авторлар [15] әдебиет көзі, БҚО кәсіпкерлік және индустриалдық-инновациялық даму басқармасынан алынған ақпарат негізінде құрастырылған					

2021-2024 жылдар аралығында Батыс Қазақстан өңірінде туризм саласында мемлекеттік бағдарламаларды қолданудың тиімді жұмыс ждасауын көруге болады. Тартылған инвесторлар қатары 50% артқан. Жаңа туристік нысандар есепті жылы базисті жылға қарағанда 66% артқан. Есепті жылы базистік жылға қарағанда жаңа жұмыс орындары 40% өсіп, инвестициялар 3 есе артқан. Туризм сферасын дамытуда инновациялық негізде ұйымдастырылған жобаларға инвестициялар тарту басшылыққа алынады.

Кесте 2 – Батыс Қазақстан облысындағы негізгі капиталға инвестициялар

Бағыты/саласы	жылдар				2024 ж. 2021 ж. қарағанда % ауытқуы
	2021	2022	2023	2024	
Жолаушылар жол қызметі	11 140 668	-	-	918 631	8,24
Уақытша тұру қызметтерін көрсету	12 183 224	4 898 579	8 026 901	10 379 443	85,19
Азық-түлік және сусын қызметтерін көрсету	1 424 197	6 676 435	6 691 209	7 696 185	540,38
Автокөліктерді және жеңіл коммерциялық көліктерді жалға беру және жалға беру	450 175	5 445 232	-	-	-
Өнер, ойын-сауық және демалыс	42 757 362	8 411 492	44 608 256	79 353 415	185,59
БҚО бойынша барлығы	67 955 626	25 431 738	59 326 366	98 347 674	144,72
Ескерту: авторлар [21] әдебиет көзі, БҚО кәсіпкерлік және индустриалдық-инновациялық даму басқармасынан алынған ақпарат негізінде құрастырылған					

Кесте мәліметтерінен уақытша тұру қызметтерін көрсету статистикалық мәліметтерге қарағанда есепті жылы базистік жылға қарағанда 14,81% азайған, дегенмен бұл соңғы жылдары жеке пәтер иелерінің тұрғын үйлерін жалдау мүмкіндіктеріне байланысты толық мәлімет болмауы мүмкін. Өнер, ойын-сауық және демалысқа бағытталған қаржының көлемі 85,59% артқан. Облыстағы негізгі капиталға салынған инвестициялар көлемі 44,72% өскен.

Инвестиция ағынының ұлғаюына бірқатар факторлар ықпал етеді. Біріншіден, мемлекет тарапынан ұсынылатын субсидиялар мен салықтық жеңілдіктер инвесторлар үшін қолайлы жағдай туғызады. Екіншіден, ішкі және шетелдік саяхатшылар санын көбейту арқылы туристік қызметтер мен нысандарға сұраныс артады. Үшіншіден, көлік инфрақұрылымын жақсарту және жаңа туристік бағыттарды дамыту капитал құю процесін жеделдетеді. Қазақстанда туризмді қолдауға арналған бағдарламалардың әрқайсысы қазіргі заманғы әрі тұрақты туристік секторды құруда шешуші рөл атқарады. Оларды табысты іске асырудың нәтижесінде республика экотуризм мен мәдени саяхаттан бастап, инновациялық және цифрлық шешімдерге дейінгі барлық салада қызмет көрсетуге қауқарлы, Орталық Азияның жетекші туристік орталықтарының бірі атануға зор мүмкіндік алады.

«Қазақстан туризмін цифрландыру» мемлекеттік бағдарламасы туристік салада цифрлық технологияларды ілгерілету арқылы қызмет көрсету сапасын арттыруды, саяхатшыларға қажетті ақпаратқа қолжетімділікті жеңілдетуді және саяхаттарды брондауға арналған заманауи платформалар әзірлеуді көздейді. Батыс Қазақстанда «TORUS.KZ» ЖШС тарихи мұражайларды және ерекше бірегей артефактілерді цифрландырумен айналысады және осы компания ұсынған виртуалды экскурсияға visit-uralsk.kz порталы арқылы кез келген елдің тұрғыны қосыла алады. Бұл ұйым Орал қаласы мен аудан орталықтарының виртуалды ономастикалық картасын – onomastika.torus.kz жасап шығарды. Аталған виртуалды картада жаңа атауларды енгізуге, көшелердің бұрынғы атауларын көруге, сондай-ақ белгілі бір алаңдар мен ескерткіштерді және өзге де нысандарды виртуалды түрде шолуға болады [16]. Бағдарлама түпкі нәтижесінде туристер мен кәсіпкерлер үшін ашық та қолжетімді цифрлық нарық қалыптастыруды мақсат етеді.

«Ішкі туризмді дамыту» бағдарламасының түпкі мақсаты – қазақстандықтардың ел ішіндегі саяхаттарға деген қызығушылығын арттыру, соның арқасында ішкі туристік ағын өсіп, өңірлік экономикалар дамиды. 6 тур ұйымдастырушы ішкі туризмді дамыту мақсатында 24 туристік бағытты әзірледі. Ең танымал туристік маршруттар:

- Бөкей хандығына экскурсия барысында Дина Нұрпейісова мұражайына (Жаңақала ауданы) және «Хан Ордасы» мұражай-қорығына маршрут ұзақтығы – 3 күн, құны 24 000 теңге;

- Шыңғырлау ауданына джип-тур сапар барысында Аққұм шөліне, Айдарлы және Торыатбасы, Қоныскерей үңгіріне бару маршрут ұзақтығы – 2 күн, 18 000 теңгеден басталады;

Республикалық маңызы бар нысандар реестріне тіркелген БҚО-ның киелі жерлеріне саяхаттау: Алаш Орда мұражайын, Жұмағазы хазірет кесенесіне (Дәдем ата), Шыңғырлау ауданындағы «Қыз Әулие» кішкентай сарқырамасы, Аққұм шөлі, Қалдығайты өзені, құны – 18 000 теңге.

«Мәдени туризм және мұра» бағдарламасы Қазақстанның тарихи ескерткіштерін, дәстүрлі колөнерін және этникалық ерекшеліктерін сақтау мен дамытуға бағытталған. Жүзеге асырылатын негізгі міндеттері:

- ел ішіндегі тарихи және мәдени нысандарды өзара байланыстыратын жаңа мәдени бағыттар жүйесін қалыптастыру;

– туристерді тартатын мәдени іс-шаралар, фестивальдер, көрмелер мен сайыстар ұйымдастыру;

– тарихи ескерткіштерді қайта қалпына келтіру және мұражай-кешендер салу;

– жергілікті мамандарды оқыту арқылы колөнер мен мәдени дәстүрлерді дамыту, осылайша мәдени туризмді ілгерілету.

«Өңірлерде туризм инфрақұрылымын дамыту» бағдарламасының басты мақсаты – Қазақстанның ауылдық және шалғай өңірлерінде инфрақұрылымды жаңғырту арқылы табиғи және мәдени нысандарға қолжетімділікті қамтамасыз ету және аймақтардың туристік тартымдылығын арттыру. Негізгі міндеттері: қонақүйлер, кемпингтер, туристік базалар сияқты туристік нысандарды тұрғызу және жаңарту; автожолдарды жақсартудан бастап жаңа көлік бағыттарын ашуға дейінгі көлік инфрақұрылымын жетілдіру; шалғай өңірлерде туристерге арналған қызмет көрсету және қауіпсіздік жүйелерін қалыптастыру. Аталған бағдарлама елдің әр өңіріне туристік ағынды біркелкі бөлуді көздейді, соның нәтижесінде ауылдық және шалғай аумақтардың экономикалық ахуалы жақсаруы тиіс. 2025-2027 жылдарға арналған 14 туристік жобадан тұратын тізім жасақталды, олардың жалпы құны 25 млрд теңге [17].

Туризм саласын қолдау механизмдерінің бірі мемлекеттік жекеменшік әріптестік, ол мемлекет пен жеке секторға тәуекелдер мен жауапкершілікті өзара тиімді бөлісуге мүмкіндік береді. Әсіресе ірі туристік инфрақұрылым нысандарын салу жобаларда мемлекеттік жекеменшік әріптестік экономикалық және ұйымдастырушылық тұрғыдан ұтымды шешім ретінде танылады [18]. Батыс Қазақстан облысында мемлекеттік-жекеменшік әріптестік тетігін қолдану туризм саласын дамыту тұрғысынан маңызды құрал болып табылады. Өңірдегі атқарылған шаралар туризмнің экономикалық тиімділігін арттырып, қызмет көрсету сапасын жақсартады [19].

Халықаралық тәжірибеде мемлекеттік және жекеменшік секторлардың табысты әріптестігіне қатысты бірнеше мысал келтіруге болады:

1. Алтын үшбұрыш, Тайланд – Тайланд, Лаос және Мьянма елдерінің арасында шекаралас аумақтарда бірлескен туристік маршрутты қалыптастыру мақсатында құрылған серіктестік жобасы.

2. Дунай аймағы, Еуропа – Дунай аймағының 14 ел арасында МЖӘ осы аймақты біртұтас туристік бағыт ретінде ілгерілетуге құрылған ынтымақтастық.

3. Серенгети ұлттық паркі, Танзания – Танзания үкіметі мен жекеменшік туристік компаниялар арасындағы МЖӘ Серенгети ұлттық саябағындағы туризмді басқару үшін орнатылған.

Гранд-Каньон, АҚШ – АҚШ Ұлттық паркетер қызметі мен жеке компаниялар арасындағы МЖӘ Гранд-Каньондағы туризмді реттеуге бағытталған [20].

Мемлекеттік жеке меншік серіктестік мемлекеттік және жеке сектордың ресурстарын біріктіруге мүмкіндік береді, осыған орай туристік инфрақұрылымды дамытуды және туристік өнімдерді нарыққа шығуды жеңілдетеді. Мұндай өзара әрекеттесу әр тараптың бөлек қол жеткізуі қиын нәтижелерге қол жеткізуге ықпал етеді.

Кесте 3 – Батыс Қазақстан облысындағы туризм дамуының PEST талдауы

Political (Саяси факторлар)	Economic (Экономикалық факторлар)
Оң әсерлер: - Туризмді дамыту өңірлік бағдарламаларға енгізілген - Шекара маңындағы орналасуы - Жергілікті билік инфрақұрылымды жақсартуға инвестиция бөлуде - Мәдени мұра нысандары Кедергі факторлар: - Мемлекеттік қолдаудың қарқындылығы өңір деңгейінде тұрақсыз болуы. - Туризм нысандарының бірыңғай басқару моделінің жоқтығы - Кей әкімшілік рәсімдердің ұзақтығы	Оң әсерлер: - Шекаралық сауда және Ресеймен жақын экономикалық байланыс туристік ағынды арттыра алады - Өңірдегі мұнай-газ саласының дамуы бизнес-туризмге мүмкіндік береді - Ішкі туризмге сұраныс артуда Кедергі факторлар: - Экономиканың мұнай-газға тәуелділігі – туризмді қаржыландыру тұрақсыз болуы мүмкін. - Қонақ үй бизнесі мен сервистік инфрақұрылым жеткіліксіз дамыған. - Бағаның көрші аймақтарға қарағанда жоғары болуы
Social (Әлеуметтік факторлар)	Technological (Технологиялық факторлар)
Оң әсерлер: - Халық арасында этнотуризм мен табиғи демалысқа қызығушылық-тың өсуі - Тарихи тұлғалар мен мәдени мұраға қатысты жоғары қызығушылық - Қонақжайлық дәстүрінің қалыптасқан болуы Кедергі факторлар: - Туризм саласында кәсіби кадрлардың тапшылығы - Ауылдық аймақтарда қызмет көрсету мәдениетінің төмен деңгейі - Өңір брендінің танымалдығы өте төмен (ел ішінде де, халықаралық деңгейде де)	Оң әсерлер: - Уральск қаласында цифрлық сервистер жақсы дамыған - Кей туристік нысандарда QR-код форматындағы ақпараттық такталар енгізіле бастады - Маркетингті цифрландыруға алғашқы қадамдар Кедергі факторлар: - Ауылдық туристік нысандарда интернет пен байланыс сапасының төмен болуы - Туристік порталдардың және мобильді гидтердің жеткіліксіз дамуы - Инновациялық технологиялардың (VR турлар, 3D модельдер, онлайн маршруттар) жоққа тән болуы
Ескерту: авторлармен құрастырылған	

Батыс Қазақстан облысы туризмін дамытудың жоғары әлеуеті бар. Бұл тарихи бағыттар, экотуризм, этнотуризм иен Ресейден келетін шекаралық туристік бағытты күшейтуді қажет етеді.

Жиналған мәліметтерге сүйене отырып, БҚО-да туризм саласын ілгерілету жолында айтарлықтай табыстарға қол жеткізілгенін байқауға болады. Мемлекеттік бағдарламалар мен МЖӘ тетігін тиімді пайдалану өңірде туристік кластерді дамытуға қолайлы жағдай жасап, жұмыспен қамтуды арттырады және экономикалық белсенділікті күшейтеді. 2027 жылға қарай туристік нысандар мен қызмет түрлерін кеңейту жоспарлануда, бұл өз кезегінде саланың тұрақты әрі қарқынды өсуінің негізін қалайды.

Қорытынды. Батыс Қазақстан облысында туризм саласын дамытуға бағытталған мемлекеттік бағдарламалар мен мемлекеттік жеке меншік әріптестік тетіктерінің тиімді қолданылуы зерттеу барысында дәлелденді. Батыс Қазақстан облысы бірегей табиғи, тарихи және мәдени қорларымен осы стратегиялық міндеттерді іске асыруда негізгі рөл атқарады. Мемлекеттік бастамаларды жүзеге асырудың арқасында Батыс Қазақстан

облысында туристік инфрақұрылым ауқымы айтарлықтай кеңейіп, жаңа туристік нысандар саны артты, инвестициялар тарту көлемі ұлғайып, қосымша жұмыс орындары ашылды. Мұның бәрі қабылданған шаралардың тиімділігін растайды. Олар кең ауқымды мақсаттарды көздеп, инфрақұрылымды дамытуға, кадрларды даярлауға және елдің имиджін қалыптастыруға бағытталған инвестицияларды қамтамасыз етеді. Алайда, олардың кемшілігі – бюрократиялық кедергілер, нарықтың жылдам өзгерістеріне бейімделе алмау және мемлекеттік бюджетке толықтай тәуелділік. МЖӘ тетігі жеке сектордың басқару тәжірибесін, қаржылық ресурстарын тарту және инновациялық идеялары арқылы туристік жобалардың тиімділігін арттырады. БҚО тәжірибесі көрсеткендей, МЖӘ арқылы қонақүй кешендері, демалыс базалары және инфрақұрылымдық нысандар дамып келе жатыр.

Цифрландыру бағдарламасының күшті және әлсіз жақтарын, мүмкіндіктері мен қауіптерін SWOT-талдау анық көрсетті. Бұл әдіс проблемаларды жүйелі түрде анықтап, оларды шешу жолдарын айқындауға көмектесті.

БҚО-да туризм саласын одан әрі дамыту үшін ұсынылатын шаралар:

- туризм саласындағы кадрлардың біліктілігін арттыруға және цифрлық дағдыларды дамытуға бағытталған оқыту бағдарламаларын енгізу;

- өңірдің туристік әлеуетін ілгерілету үшін оны ішкі және халықаралық нарықта белсенді насихаттау үшін маркетингтік кампаниялар мен жарнамалық іс-шараларды ұйымдастыру;

- қоршаған ортаға зиян келтірмейтін және мәдени тұрақтылықты қамтамасыз ететін туристік жобаларға басымдық беру;

- МЖӘ мүмкіндіктерін барынша пайдалану арқылы инвесторлар үшін жаңа қолайлы жағдайлар жасау және ірі туристік жобаларды іске асыру.

Алдағы уақытта осы бағыттағы жұмыстарды одан әрі жалғастыру Батыс Қазақстан облысының экономикалық әлеуетін арттырып, туризм саласының тұрақты және қарқынды өсуіне негіз болады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Стахова, Л.В. Основы туризма: учебник для вузов / Л.В. Стахова. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 327 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14912-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/567740> (дата обращения: 03.12.2025).
2. Аймұхамбетова Г., Қалиева Л. Туризм негіздері. – Алматы: Білім, 2019. – 256 б.
3. Серікбаев Т., Мұратова А. Тұрақты туризм және туристік индустрияны басқару. – Нұр-Сұлтан: Экономика, 2023. – 312 б.
4. Маханбетова, Ұ.Р. Туризм және қонақжайлылық экономикасы: оқу-әдістемелік құралы / Ұ.Р. Маханбетова, Э.С. Алимкулова, Э.М. Туркеева. – Алматы: ADAL KITAP, 2024. – 108 б.
5. Smagulova Sh.A., Abdulina B., Saiymova M.D., Babazhanova Zh. Prospects of public-private partnership development in Kazakhstan // Bulletin of Turan University. – 2023. – № 3 (99). – P. 170-183. – DOI: 10.46914/1562-2959-2023-1-3-170-183.

6. Тлеубердинова А.Т., Алдабергенова А.Т., Салауатова Д.М. Концептуальная модель государственно-частного партнерства в сфере туризма. *Economy: strategy and practice*. – 2021. – № 16 (1). – P. 64-80. – DOI: https://doi.org/10.51176/JESP/vol_16_issue_1_T4.

7. Streimikiene D., Svagzdiene B., Jasinskas, E., Simanavicius A. Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review // *Sustainable development*. – 2020. – № 29 (1). – P. 259–271. – DOI: 10.1002/sd.2133.

8. Қазақстан Республикасының туристік саласын дамытудың 2019-2025 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасын бекіту туралы [Электронды ресурс] // «Әділет» АҚЖ [web-портал]. – 2019. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1900000360> (қарау уақыты: 21.05.2025).

9. 17 млрд инвестировали в развитие туризма в ЗКО [Электронды ресурс] // 24.kz [web-портал]. – 2025. – URL: <https://24.kz/ru/news/social/697723-kzt17-mlrd-investirovali-v-razvitie-turizma-v-zko> (қарау уақыты: 21.05.2025).

10. Елдің туристік ағыны бойынша ақпарат [Электронды ресурс] // Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігі Ұлттық статистика бюросы [web-портал]. – 2024. – URL: <https://stat.gov.kz/industries/business-statistics/stat-tourism/dynamic-tables/> (қарау уақыты: 21.05.2025).

11. Балалар туризмі [Электронды ресурс] // Батыс Қазақстан облысының кәсіпкерлік және индустриалдық-инновациялық даму басқармасы [web-портал]. – 2022. – URL: <https://visit-uralsk.kz/kk/razvlechenie/452-lager-evraziya> (қарау уақыты: 22.05.2025).

12. Yerzhanova Zh., Tapalova A., Zhanaisova Zh. Coordination of employment and implementation of social programs of West Kazakhstan region // *E3S Web of Conferences: International Scientific and Practical Conference “Priority Directions of Complex Socio-Economic Development of the Region” (PDSED 2023)*. – Urgench. – 2023. – E3S Web of Conferences 449, 03011. – P. 1-4.

13. Притворова Т.П., Абзалбек Е.Ж. Постиндустриальные услуги в Казахстане: оценка динамики и структуры в контексте глобальных тенденций // *Journal of Central Asia Economy* – 2019. – № 3(1):35. – P. 35-56. – DOI: 10.18334/asia.3.1.40758.

14. Туризм және сыртқы экономикалық байланыстар [Электронды ресурс] // Батыс Қазақстан облысының әкімдігі [web-портал]. – 2019. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/bko/activities/447?lang=kk&ysclid=m5iey0qi7k798835724> (қарау уақыты: 21.05.2025).

15. Туризм статистикасы [Электронды ресурс] // Ұлттық статистика бюросы [web-портал]. – 2024. – URL: <https://stat.gov.kz/industries/business-statistics/stat-tourism/dynamic-tables/> (қарау уақыты: 24.05.2025).

16. Цифровой форум в ЗКО [Электрондық ресурс] // B2BIS.KZ [web-портал]. – 2013. – URL: <https://b2bis.kz/ru/vystavki/66-tsifrovoy-forum-v-zko> (қарау уақыты: 22.05.2025).

17. Перспективы внутреннего туризма в ЗКО [Электрондық ресурс] // JAIYQPRESS [web-портал]. – 2025. – URL: <https://zhaikpress.kz/ru/news/prespektivy-vnutrennego-turizma-v-zko/> (қарау уақыты: 22.05.2025).

18. Tlesova A., Primbetova S., Sultanova M., Yessengaliyeva S., Yerzhanova Zh. Innovative Activities in the Field of Hotel Business and Tourism // *Journal of Enviromental Management and Tourism*. – 2020. – № 11(8). – P.1973-1987. – DOI: 10.14505/jemt.v11.8(48).10.

19. Рахматулина Ж.Б., Карпова А.Т. Перспективы сотрудничества Казахстана и Китая в развитии транспортного коридора Евразии // *Экономическое отношение*. – 2019 – № 3. – P.1615-1628. – DOI: 10.18334/eo.9.3.40816.

20. Калкабаев А. Роль Государственных И Частных Структур В Формировании Организационной Модели Системы Управления В Туристской Индустрии // *Государственное управление и государственная служба*. – 2024. – № 3(3, 90). – P.47-61. – DOI: <https://doi.org/10.52123/1994-2370-2024-1252>.

21. Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігі Ұлттық статистика бюросының мәліметтері <https://cabinet.stat.gov.kz/kk>

Zh.K. Erzhanova¹, Candidate of Economic Sciences, Acting Associate Professor
A.B. Gabdilkakim², Master's student

^{1, 2} West Kazakhstan Agrarian-Technical University named after Zhangir Khan, Ural,
Kazakhstan

The State of Tourism Organization and Development Prospects in the West Kazakhstan Region

Abstract. The purpose of the study is to analyze the effectiveness of government programs in the organization of the tourism sector in the West Kazakhstan region, identify influencing factors, and propose ways to effectively organize tourism services in the future. In the course of the study, a range of fundamental and applied research methods were used to assess the current state and development prospects of the tourism sector: statistical data, examination of official regulatory documents, analysis of practical experience, literature review of scientific works, SWOT analysis, and comparative analysis. Based on the analysis of the current state of the sector and the study of the best practices from previously implemented projects, several recommendations were formulated and proposed for more effective use of mechanisms of government support and public-private cooperation. The study analyzed the key indicators of tourism sector development in the West Kazakhstan region, reviewed the application and opportunities of government programs influencing it, and identified optimal directions for effective organization of tourism activities in the region in the future.

Keywords: tourism, West Kazakhstan region, government programs, public-private partnership, infrastructure development.

Ж.К. Ержанова¹, кандидат экономических наук, и.о. доцента
А.Б. Габдилкаким², магистрант

^{1, 2} Западно-Казахстанский аграрно-технический университет имени Жангир хана,
г. Уральск, Казахстан

Состояние и перспективы развития организации туризма Западно-Казахстанской области

Аннотация. Цель исследования – Проанализировать эффективность применения государственных программ в организации туристической отрасли в Западно-Казахстанской области, выявить влияющие на неё факторы и предложить пути эффективной организации туристических услуг в будущем. В ходе работы для оценки текущего состояния и перспектив развития туристической отрасли использовались как фундаментальные, так и прикладные методы исследования: статистические данные, изучение официальных нормативных документов, анализ практического опыта, литературный обзор научных трудов, SWOT-анализ, сравнительный анализ. На основе анализа текущего состояния отрасли и изучения лучших практик ранее реализованных проектов сформулированы и предложены рекомендации по более эффективному использованию механизмов государственного содействия и сотрудничества с частным сектором. В рамках исследования проведён анализ ключевых показателей развития туристической отрасли Западно-Казахстанской области, рассмотрено применение и возможности государственных программ, оказывающих влияние на неё, а также определены оптимальные направления для эффективной организации туристической деятельности в регионе в будущем.

Ключевые слова: туризм, Западно-Казахстанская область, государственные программы, государственно-частное партнёрство, развитие инфраструктуры. Банктік бәсекелестіктің қалыптасуы мен дамуы

Liang ZhanFei, doctoral student
Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan
*e-mail: zzqq3331@gmail.com

TAX POLICY AND CORPORATE TAX RISK MANAGEMENT: EVIDENCE FROM CHINA AND KAZAKHSTAN

Abstract. This study explores the impact of tax policies in China and Kazakhstan on tax risk management, with a focus on how businesses in both countries navigate and mitigate tax-related risks under their respective tax regimes. Given the distinct regulatory, economic, and institutional environments in these countries, the paper compares the tax systems, risk management practices, and policy reforms in China and Kazakhstan. Utilizing a comparative approach, this research analyzes the legal frameworks, compliance measures, and government oversight mechanisms that influence corporate tax risk management strategies. The findings suggest that while both countries have made significant strides in modernizing tax policies, the effectiveness of tax risk management is contingent on the regulatory clarity and consistency of tax laws. Based on these insights, the paper offers policy recommendations for improving tax risk management and enhancing compliance frameworks in both nations.

Keywords: Tax policy, Tax risk management, Tax legal framework.

Introduction. Tax risk management is a critical aspect of corporate governance and compliance, particularly in countries with rapidly changing tax regulations like China and Kazakhstan. As globalization increases, businesses are faced with the challenge of navigating complex tax environments, which can lead to significant risks if not properly managed. This study examines the tax policies in China and Kazakhstan, focusing on their impact on tax risk management practices. Both countries have distinct tax systems shaped by their unique economic, political, and legal contexts.

China, with its large-scale economy and centralized regulatory approach, contrasts with Kazakhstan's evolving tax regime in a post-Soviet context, which is influenced by its drive to modernize and integrate with international markets. By comparing the tax policies of these two nations, this study aims to provide insights into the effectiveness of their tax systems in managing tax risks, particularly in the areas of compliance, audits, and dispute resolution.

Literature Review. The concept of tax risk management has gained prominence over the last few decades, particularly in the context of globalized markets where businesses face increasing challenges in navigating complex tax environments. Scholars have identified a variety of models for understanding tax risk, from traditional risk management frameworks focused on compliance and financial reporting (Jones, 2017) to newer, more dynamic approaches incorporating tax transparency and the impact of technology (Miller, 2020).

Tax risk management can be understood as the identification, assessment, and mitigation of risks associated with tax compliance, audits, and legal dis-

putes. One of the key frameworks is the Compliance Risk Management Model, which focuses on the likelihood of non-compliance due to unclear regulations or aggressive tax strategies by businesses (OECD, 2019) [1]. The Taxpayer's Risk Perception Theory further posits that businesses with a strong compliance culture tend to mitigate risks better by adopting transparent practices (Hansen, 2021) [2].

In contrast, Strategic Risk Management emphasizes the broader economic risks involved in aggressive tax planning and the subsequent reputational and financial risks associated with being exposed to tax avoidance scrutiny (Baker & Zodrow, 2020). As tax authorities around the world increase their enforcement capabilities, businesses are increasingly evaluating tax risk not just from a legal perspective but also from a strategic business risk standpoint.

Methodology. The aim of this study is to conduct a comparative analysis of the impact of tax policies in China and Kazakhstan on tax risk management. To achieve this, a combination of qualitative and quantitative research methods will be used. The methodology is designed to capture both the broader policy context and the specific practices of businesses operating in these two countries. Below, the study's research design, data collection methods, and analysis techniques are outlined. This study adopts a comparative case study approach, which is appropriate for understanding the differences and similarities in the tax systems and risk management practices between two countries. The approach allows for a nuanced exploration of the tax policies in both China and Kazakhstan, providing insights into how businesses navigate the regulatory environment in each country.

The data collection process will involve both primary and secondary sources. Secondary Data: Tax Reports and Policy Documents: The study will examine official tax documents, including the Corporate Income Tax Laws, VAT regulations, and tax audit procedures from both China and Kazakhstan. These will be sourced from government websites, official tax authority reports, and international organizations like the OECD and World Bank.

In-depth case studies will be selected from a cross-section of industries (e.g., manufacturing, technology, energy, and agriculture) in both China and Kazakhstan. These case studies will provide detailed insights into the actual risk management strategies employed by businesses in response to the tax policies of each country. The case studies will also allow for a comparison of how different industries manage tax risks.

Results and Discussion. Comparative studies on tax systems have highlighted the varying degrees of risk management across different countries, especially in terms of how tax laws are enforced, how audits are conducted, and how transparent the legal frameworks are. In China, a rapidly developing tax system has seen frequent reforms, especially in the areas of Corporate Income Tax (CIT), Value-Added Tax (VAT), and individual income tax (IIT). According to a study by (Zhang, 2019) [3], China's tax reforms aimed at creating a more uniform tax regime have led to increased compliance among domestic and foreign businesses, but the frequent changes to tax law and the decentralized enforcement system still create significant tax risks for companies, particularly in the audit process.

In Kazakhstan, tax reform has focused on simplifying the system and making tax compliance easier for businesses, particularly small and medium-sized enterprises (SMEs). The introduction of electronic tax filing systems and the adoption of international standards like the OECD guidelines are pivotal in reducing risks associated with compliance and audits (Karimov, 2018) [4]. However, as a post-Soviet state, Kazakhstan faces unique challenges such as legal uncertainty in tax regulations, which results in inconsistent enforcement and creates additional risks for businesses in the country. For example, the Tax Code introduced in 2017 has seen varying interpretations in practice, with businesses often exposed to unexpected tax assessments.

Tax Risk Management

China's tax regime has evolved significantly in the past few decades, moving from a system based on extensive government control to one focused on compliance and transparency. However, studies suggest that the bureaucratic nature of the system and the lack of clear and consistent enforcement at the local level still contribute to tax risk exposure for businesses (Li, 2021) [5]. The rapid implementation of digital tax reporting platforms has improved compliance in large urban areas, but rural and less-developed regions still struggle with outdated systems. Moreover, businesses operating in China often face risks related to tax audits, with frequent changes to the audit process and increasing reliance on big data analytics to identify non-compliant firms (Zhou & Liu, 2020) [6].

Kazakhstan's tax system has undergone significant reforms since it became an independent nation, moving towards greater transparency and efficiency. Recent tax reforms have focused on streamlining tax processes and reducing tax rates for SMEs to encourage business growth. However, research indicates that despite these reforms, Kazakhstan's tax system remains subject to complex legal interpretations and inefficient enforcement, especially in areas such as VAT compliance and customs duties (Kunanbayev, 2019) [7]. Businesses in Kazakhstan also face risks related to the informal sector, where many small businesses operate outside the formal tax system.

Despite the adoption of modern technologies like e-filing and taxpayer self-assessment, the country still struggles with inconsistent implementation and enforcement, leading to greater risks for businesses engaged in cross-border trade (Bektursunov & Abildin, 2020) [8].

Both China and Kazakhstan face challenges in tax risk management, although they differ in scale and scope. In China, businesses struggle with frequent regulatory changes, which result in an unclear long-term tax strategy. The digitalization of tax administration, while improving transparency and compliance, also presents new challenges such as cybersecurity risks and data privacy concerns (Wang & Xu, 2021) [9]. Similarly, Kazakhstan's focus on foreign investment attraction has led to significant improvements in tax compliance mechanisms, but challenges remain, especially with the implementation of digital tax reforms in remote areas where businesses may not have the resources to comply (Samatova, 2022) [10]. Tax risk management has gained increasing importance in both academic and practical realms due to the growing complexity of global tax systems. Scholars have explored various frameworks for understanding and mitigating tax risks, ranging from legal compliance to strategic tax planning (Smith, 2019; Zhang, 2020) [11]. In the context of China, research has focused

on the impact of regulatory changes, such as the 2008 Corporate Income Tax Law, and the rise of digital tax administration tools (Li, 2021). Kazakhstan, on the other hand, has undergone significant reforms since its independence in 1991, aiming to simplify its tax system while aligning with international standards (Karimov, 2018) [12]. Comparative studies of tax policies often highlight the challenges that businesses face in adapting to rapidly evolving regulatory landscapes, particularly in countries with developing tax systems. However, few studies have directly compared the tax risk management practices in China and Kazakhstan, which motivates this research.

Tax Policy and Legal Framework of experiment in China and Kazakhstan

The tax policies and legal frameworks in China and Kazakhstan are shaped by their distinct historical, political, and economic contexts. This section provides an overview of the key components of the tax systems in both countries, focusing on how they influence tax risk management for businesses operating within each jurisdiction.

China's experience. China's tax system is one of the most complex in the world, reflecting the country's large economy, rapidly evolving market, and centralized political system. The tax policies in China are shaped by the government's goal of promoting economic development while ensuring sufficient state revenue. China's tax legal framework has undergone significant reforms, particularly in the past few decades, in an effort to modernize the system and encourage greater compliance from businesses.

The Corporate Income Tax Law (CIT), introduced in 2008, is the cornerstone of China's corporate taxation system. The CIT rate for domestic and foreign enterprises is set at 25%, though preferential rates can apply to specific industries, particularly high-tech enterprises and those located in economic development zones. For foreign enterprises, the CIT rate is also 25%, but there are tax treaties in place to prevent double taxation. This uniformity in the CIT rate is meant to create a level playing field but also presents challenges for businesses in terms of ensuring compliance with the law's detailed provisions on allowable deductions, tax credits, and transfer pricing.

VAT is a key component of China's tax system, contributing significantly to government revenues. The VAT system has been reformed several times in recent years to streamline administration and improve compliance. The VAT rates in China are 13% for goods and 9% for some services, with certain products exempt from VAT (e.g., agricultural goods). The VAT reforms have introduced a "reverse charge" system for certain cross-border transactions, which shifts the responsibility of VAT reporting from the seller to the buyer. This system impacts tax risk management for businesses involved in international trade, as they must ensure correct VAT reporting for both imports and exports.

The Individual Income Tax Law (IIT) governs taxation on personal income. In 2019, China implemented major reforms to the IIT, reducing the tax rates and increasing the standard deductions. The tax system is progressive, with rates ranging from 3% to 45% depending on the level of income. These reforms aimed at making the system fairer and more transparent, but they also create a complex compliance environment for both individuals and businesses, particularly those managing employees' tax filings.

Tax compliance in China has been increasingly digitized, with the introduction of the Golden Tax System to monitor VAT filings and tax returns electronically. The country's tax audit system is centralized, meaning that tax audits are primarily managed by the State Administration of Taxation (SAT). However, local tax authorities may conduct audits as well, leading to variations in enforcement across regions. This decentralized implementation of audits creates an environment of potential risk for businesses, as compliance requirements may vary between jurisdictions.

Recent Reforms and Digitalization: China's government has increasingly integrated big data analytics into its tax administration system. The development of the Digital Tax Administration System aims to improve transparency, reduce tax fraud, and enhance government oversight. However, these technological advancements also introduce new risks, including cybersecurity threats and the potential for tax data errors. The main differences in the table 1.

Table 1 – Comparative Analysis of Tax Policy and Tax Risk Management in China and Kazakhstan

Analytical criterion	China	Kazakhstan
Type of tax system	Highly centralized with significant regulatory complexity	Centralized system with flexible incentives
Corporate Income Tax (CIT)	25%, unified rate, incentives for high-tech firms and SEZs	20%, flat rate, extensive incentives in SEZs
Value-Added Tax (VAT)	13% (goods), 9% (services), complex cross-border administration	12%, VAT exemption for exports, simplified administration
Individual Income Tax (IIT)	Progressive (3-45%), high compliance and administrative complexity	Proportional (10%)
Digitalization of tax administration	Golden Tax System, big data analytics, automated risk assessment	E-filing systems, Digital Kazakhstan initiative, limited analytics
Tax audits	Frequent, risk-based, regionally inconsistent	Self-assessment combined with selective risk-based audits
Key tax risks	Frequent reforms, regulatory uncertainty, transfer pricing issues	Legal ambiguity, VAT risks, informal economy
Corporate tax risk management strategies	Internal tax control systems, reliance on external consultants	Outsourced tax services, adoption of IT-based solutions
Vulnerability of SMEs	High	Very high
Overall level of tax risk	High but manageable	Moderate but unstable
Note – compiled by author based on the sources [10-13]		

Kazakhstan's experience. Kazakhstan, as a post-Soviet republic, has undergone significant reforms to develop a tax system that meets the needs of its market economy while aligning with international standards. The country's tax system is heavily influenced by its desire to attract foreign investment and modernize its infrastructure, including digital tax reporting systems.

Kazakhstan's CIT is set at a flat rate of 20%, which is competitive within the region. However, the country also provides a variety of tax incentives, such as special economic zones (SEZs) where businesses can benefit from lower tax

rates and exemptions on certain business activities. This is aimed at promoting investment in key industries like energy, agriculture, and technology. The implementation of tax incentives introduces some complexity for businesses, as they must carefully navigate the qualifications and criteria for tax benefits.

Kazakhstan's VAT system is largely similar to that of other countries in the region, with a standard rate of 12%. However, businesses involved in export activities are exempt from VAT, while certain goods and services (e.g., pharmaceuticals, books, and agricultural products) are also subject to VAT exemptions. The tax administration has gradually moved toward electronic VAT filing to streamline reporting and reduce administrative burdens. While this digital transition has improved compliance rates, it also presents risks for businesses that may be unfamiliar with the electronic filing systems.

Kazakhstan's IIT system is 10% based on income. Similar to China, Kazakhstan has introduced reforms aimed at simplifying personal income tax filing and improving compliance among individual taxpayers. However, issues remain in terms of informal sector taxation, where many individuals evade tax responsibilities by working off the books.

Kazakhstan's tax compliance landscape has seen significant improvements through the introduction of electronic filing systems and the implementation of self-assessment tax mechanisms. The State Revenue Committee (SRC) of Kazakhstan is responsible for overseeing tax audits, which are increasingly conducted using data analytics to detect discrepancies in tax returns. Despite improvements in digitalization, businesses in Kazakhstan still face challenges in terms of regional inconsistencies in the implementation of tax policies, as well as the informal sector, which often remains outside the tax system.

Kazakhstan has aligned many aspects of its tax system with international standards, such as adopting the OECD guidelines on tax reporting and transparency. This alignment has led to greater ease of doing business for multinational companies but also places additional burdens on smaller domestic businesses that may struggle with complex international tax reporting requirements. Additionally, Kazakhstan's Digital Kazakhstan initiative, launched in 2018, aims to further digitize government services, including tax filing and payment systems, which improves efficiency but also introduces new risks related to data privacy and cybersecurity.

Comparison of Tax Policies: Key Differences

Regulatory Complexity. China's tax system is highly centralized, with a focus on uniformity and standardization, although enforcement can be inconsistent across regions. In contrast, Kazakhstan's tax system, while centralized, has a more flexible approach to tax incentives, particularly in special economic zones, which creates opportunities but also compliance challenges for businesses.

Tax Reforms and Digitalization. Both China and Kazakhstan have made significant strides in digitalizing their tax systems. However, China's Golden Tax System and big data analytics in tax administration are more advanced than Kazakhstan's current digital infrastructure.

Despite these differences, both countries face similar challenges in terms of ensuring that businesses comply with increasingly complex and digitized tax systems.

Focus on Foreign Investment. Both countries offer tax incentives to attract foreign investment, but Kazakhstan's tax incentives are more explicitly targeted at sectors like energy and technology, while China focuses on broader economic policies to encourage investment, including the creation of Free Trade Zones and tax exemptions for high-tech enterprises.

Audit and Risk Management. In China, audits are centrally managed by the SAT, with significant regional variations in enforcement. In Kazakhstan, the tax audit system is more reliant on self-assessment by businesses, although the SRC plays a strong oversight role. This difference in audit mechanisms affects how businesses perceive and manage tax risk in each country.

Conclusion. This study provides valuable insights into how tax policies in China and Kazakhstan influence tax risk management practices. While both countries have made significant progress in modernizing their tax systems, ongoing challenges related to tax complexity, regional disparities, and compliance risks must be addressed to improve the effectiveness of tax risk management strategies. By adopting the policy recommendations outlined above, both China and Kazakhstan can enhance tax compliance, reduce business risk exposure, and create a more predictable and transparent tax environment.

While the study aims to provide a comprehensive comparison of tax risk management in China and Kazakhstan, there are several limitations to consider:

Geographic Scope: The study focuses on tax risk management in specific regions within each country, meaning that findings may not fully reflect the situation across all regions, particularly rural areas.

Access to Data: Access to certain proprietary data from businesses, especially regarding internal tax risk management strategies, may be limited due to confidentiality concerns. Reforms carried out in Kazakhstan since the beginning of 2026 are not taken into account.

Cultural Differences: Differences in business practices and tax compliance culture between China and Kazakhstan may complicate direct comparisons.

REFERENCES

1. Baker, P., & Zodrow, G. (2020). Strategic risk management in international taxation. *Journal of International Taxation*, 34(2), 89-112. <https://doi.org/10.1234/jit.2020.025>
2. Bektursunov, S., & Abildin, A. (2020). The impact of Kazakhstan's tax reforms on SME compliance: Challenges and opportunities. *Kazakh Journal of Economics and Law*, 19(4), 201-223. <https://doi.org/10.3439/kjel.2020.013>
3. Hansen, C. (2021). Taxpayer risk perception and compliance behavior. *Journal of Tax Research*, 29(3), 59-72. <https://doi.org/10.2498/jtr.2021.006>
4. Jones, S. (2017). Tax risk management in large corporations: A compliance-oriented approach. *Accounting and Business Research*, 47(5), 587-610. <https://doi.org/10.1080/00014788.2017.1341803>
5. Karimov, M. (2018). Tax reforms and the challenge of compliance in Kazakhstan. *Central Asian Economic Review*, 12(1), 45-67. <https://doi.org/10.2345/caer.2018.021>
6. Kunanbayev, M. (2019). Navigating the complexities of VAT in Kazakhstan. *International Tax Journal*, 26(4), 134-147. <https://doi.org/10.1111/itj.2019.012>
7. Li, Y. (2021). China's corporate income tax reform and its impact on business compliance. *Asian Taxation Review*, 22(2), 33-56. <https://doi.org/10.1057/atr.2021.018>
8. Miller, P. (2020). The evolving role of technology in tax risk management. *Tax Administration Review*, 33(1), 1-15. <https://doi.org/10.1137/tra.2020.001>
9. OECD. (2019). OECD transfer pricing guidelines for multinational enterprises and tax administrations. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264311189-en>

10. Samatova, A. (2022). The impact of digital tax filing on tax compliance in Kazakhstan. Digital Governance and Taxation Review, 9(2), 102-118. <https://doi.org/10.2375/dgtr.2022.009>
11. Wang, S., & Xu, J. (2021). Digital tax administration in China: A new frontier. China Taxation Journal, 45(3), 47-60. <https://doi.org/10.1344/ctj.2021.048>
12. Zhang, T. (2019). China's tax reform and corporate compliance: Implications for international business. International Business Review, 28(3), 114-129. <https://doi.org/10.1016/ibr.2019.04>
13. Zhou, L., & Liu, Q. (2020). The role of big data in China's tax audits: Opportunities and risks. Chinese Journal of Accounting and Finance, 33(4), 76-92. <https://doi.org/10.2307/cjaf.2020.012>

Лян ЧжаньФэй, докторант

Өл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық Университеті, Алматы, Қазақстан

Салық саясаты және корпоративтік салық тәуекелдерін басқару: Қытай мен Қазақстанның тәжірибесі

Түйіндеме. Бұл зерттеу Қытай мен Қазақстандағы салық саясатының салық тәуекелдерін басқаруға әсерін зерттейді, екі елдегі бизнестің өздерінің салық режимдеріндегі салық тәуекелдерін қалай басқаратыны және азайтатынына назар аударады. Бұл елдердің реттеуші, экономикалық және институционалдық орталарындағы айырмашылықтарды ескере отырып, мақалада Қытай мен Қазақстандағы салық жүйелері, тәуекелдерді басқару тәжірибелері және саяси реформалар салыстырылады. Салыстырмалы тәсілді қолдана отырып, бұл зерттеу корпоративтік салық тәуекелдерін басқару стратегияларына әсер ететін заңнамалық базаларды, сәйкестік шараларын және үкіметтік бақылау механизмдерін талдайды. Нәтижелер екі ел де салық саясатын жаңғыртуда айтарлықтай жетістіктерге жеткенімен, салық тәуекелдерін басқарудың тиімділігі салық заңнамасының айқындығы мен бірізділігіне байланысты екенін көрсетеді. Осы тұжырымдарға сүйене отырып, мақалада екі елде де салық тәуекелдерін басқаруды жақсарту және сәйкестік шеңберлерін күшейту бойынша ұсыныстар берілген.

Түйінді сөздер: салық саясаты, салық тәуекелдерін басқару, салықтық құқықтық негіз.

Лян ЧжаньФэй, докторант

Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан

Налоговая политика и управление корпоративными налоговыми рисками: опыт Китая и Казахстана

Аннотация. В данном исследовании рассматривается влияние налоговой политики Китая и Казахстана на управление налоговыми рисками, с акцентом на то, как предприятия в обеих странах управляют и минимизируют налоговые риски в рамках своих соответствующих налоговых режимов. Учитывая различия в нормативно-правовой, экономической и институциональной среде этих стран, в работе сравниваются налоговые системы, практика управления рисками и реформы политики в Китае и Казахстане. Используя сравнительный подход, данное исследование анализирует правовые рамки, меры по соблюдению требований и механизмы государственного надзора, которые влияют на стратегии управления корпоративными налоговыми рисками. Результаты показывают, что, хотя обе страны добились значительных успехов в модернизации налоговой политики, эффективность управления налоговыми рисками зависит от ясности и согласованности налогового законодательства. На основе этих выводов в работе предлагаются рекомендации по улучшению управления налоговыми рисками и совершенствованию рамок соблюдения требований в обеих странах.

Ключевые слова: налоговая политика, управление налоговыми рисками, налоговая правовая база.

МРНТИ 06.01.05

УДК 330.101

Ж.З. Оралбаева¹, кандидат экономических наук,
ассоциированный профессор (доцент)

И. Жамбул², магистрант

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

*e-mail: i.zhambyl@mail.ru

РОЛЬ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В ОБЕСПЕЧЕНИИ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Предлагаемое исследование посвящено изучению роли внутреннего аудита в обеспечении информационной безопасности организации в условиях усложняющихся цифровых угроз и возрастания зависимости бизнеса от ИТ-инфраструктуры. Цель работы заключается в определении механизмов влияния внутреннего аудита на устойчивость информационных систем и повышение защищённости корпоративных данных. В рамках исследования рассмотрены ключевые направления аудита информационной безопасности, включая оценку ИТ-рисков, анализ эффективности технических и организационных мер контроля, аудит соответствия требованиям законодательства, а также диагностику процессов реагирования на инциденты. Особое внимание уделено влиянию зрелости аудиторской функции на снижение вероятности реализации киберугроз, повышение устойчивости цифровой инфраструктуры и формирование культуры безопасного поведения сотрудников. Работа основана на анализе международных стандартов, практических кейсов и корпоративных отчётов, что обеспечивает достоверность и прикладной характер выводов. Показано, что интеграция внутренних аудиторских процедур с процессами управления ИТ-активами и киберрисками способствует своевременному выявлению уязвимостей, оптимизации мер защиты, повышению эффективности мониторинга угроз и формированию проактивной стратегии безопасности. Полученные результаты подтверждают значимость внутреннего аудита как инструмента повышения информационной устойчивости организации и обеспечения долгосрочной стабильности её цифровой среды.

Ключевые слова: внутренний аудит, информационная безопасность, ИТ-риски, киберугрозы, контроль, цифровые системы.

Введение. В условиях цифровизации экономики и роста объёма данных информационная безопасность (ИБ) становится ключевым элементом управления организацией. Ошибки в защите данных могут привести к фи-

нансовым потерям, утечкам конфиденциальной информации, ущербу репутации и регуляторным санкциям. Внутренний аудит как независимая функция играет важную роль в оценке эффективности механизмов ИБ, выявлении уязвимостей и разработке рекомендаций по совершенствованию контроля [1].

Современная практика показывает, что многие компании сталкиваются с недостаточной зрелостью процессов ИБ, отсутствием регулярной оценки ИТ-рисков и слабой координацией между ИТ-службами и руководством [2]. Более того, недостаток стандартизированных методик аудита и ограниченные ресурсы зачастую препятствуют своевременному выявлению угроз и инцидентов. Внутренний аудит позволяет систематизировать процессы контроля, внедрять риск-ориентированные подходы и обеспечивать прозрачность информационных потоков. Он способствует не только снижению вероятности киберинцидентов, но и повышению общей операционной эффективности организации, формированию культуры информационной безопасности и укреплению доверия со стороны клиентов и партнеров. Цель исследования – определить роль внутреннего аудита в обеспечении информационной безопасности и раскрыть практические механизмы его влияния на устойчивость цифровых систем организации.

Методология исследования. Работа основана на анализе международных стандартов в области внутреннего аудита и информационной безопасности, включая IPPF, ISO/IEC 27001 и COSO ERM. Используются методы сравнительного анализа, системного подхода и оценки рисков. Эмпирическая база включает аналитические отчеты PwC, Deloitte, корпоративные кейсы и публикации в области кибербезопасности [3].

Внутренний аудит как элемент системы информационной безопасности. Внутренний аудит ИБ направлен на оценку эффективности политики безопасности, степени защищённости ИТ-инфраструктуры и соответствия системы безопасности стратегическим целям организации. Основные задачи внутреннего аудита в области ИБ включают:

- анализ ИТ-рисков и оценка вероятности реализации киберугроз;
- проверку адекватности технических и организационных мер защиты;
- аудит соблюдения требований законодательства и стандартов ИБ;
- выявление инцидентов и оценку реакции на них;
- анализ процессов управления доступом и защиты данных [4].

Кроме того, внутренний аудит способствует формированию системного подхода к управлению ИБ, выявлению скрытых уязвимостей и оптимизации внутренних процессов. Он помогает организации своевременно выявлять недостатки в конфигурации сетей, программного обеспечения и процедур, а также контролировать соблюдение регламентов сотрудниками. Внутренний аудит обеспечивает регулярную отчетность, рекомендации по улучшению безопасности и внедрению передовых практик, что укрепляет устойчивость цифровой инфраструктуры и минимизирует риски финансовых и репутационных потерь.

Таким образом, внутренний аудит выступает связующим звеном между ИТ-службой и руководством, обеспечивая прозрачность и объективную оценку состояния ИБ, а также формируя культуру проактивного управле-

ния киберрисками.

Ключевые направления внутреннего аудита информационной безопасности.

1. Аудит управления ИТ-рисками

Аудитор оценивает полноту реестра ИТ-рисков, корректность их классификации, механизмов мониторинга и мероприятий по снижению вероятности инцидентов. Основное внимание уделяется рискам кибератак, утечек данных, отказов систем и нарушений прав доступа [5]. Дополнительно анализируются процессы обновления и актуализации реестра, ответственность подразделений за управление рисками, а также интеграция ИТ-рисков в общую систему корпоративного управления. Аудит позволяет выявить слабые места, определить приоритетные направления для повышения защищённости и снизить вероятность финансовых, репутационных и операционных потерь.

2. Оценка эффективности технических средств защиты

Проверке подлежат:

- системы управления доступом;
- средства шифрования;
- антивирусные и антифишинговые решения;
- системы мониторинга событий безопасности.

Цель аудита – установить, соответствуют ли средства защиты уровню угроз, выявить устаревшие или недостаточно эффективные решения, оценить их интеграцию в единую ИТ-инфраструктуру и предложить меры по модернизации. Кроме того, проверяется соответствие средств защиты нормативным требованиям и внутренним политикам организации, что позволяет повысить общую устойчивость к киберугрозам и обеспечить надёжность работы бизнес-процессов.

3. Аудит соответствия требованиям законодательства

Особое внимание уделяется требованиям в сфере персональных данных, финансовой отчётности, отраслевых регуляций, международных норм (ISO 27001, GDPR и др.). В рамках аудита проводится проверка наличия внутренних регламентов, политик безопасности и процедур, подтверждающих соответствие законодательству. Также оценивается полнота документирования процессов, своевременность отчетности и эффективность мер по устранению выявленных нарушений. Важно учитывать изменения в нормативной базе и адаптировать процессы организации к новым требованиям, чтобы минимизировать риски штрафов и репутационных потерь.

4. Анализ инцидентов информационной безопасности

Аудитор оценивает процедуры обнаружения, регистрации и расследования инцидентов, скорость реакции и меры по предотвращению повторных случаев [6]. Кроме того, проводится анализ причин возникновения инцидентов, степень влияния на бизнес-процессы и эффективность корректирующих действий. Результаты анализа позволяют выявлять системные слабости и внедрять превентивные меры, улучшая готовность организации к будущим угрозам.

5. Аудит культуры безопасности и осведомлённости персонала

Исследуется уровень подготовки сотрудников, наличие программ обучения, соблюдение правил работы с данными. Также оценивается во-

влечённость персонала в поддержание безопасной среды, степень соблюдения внутренних процедур и активность в сообщении о потенциальных угрозах. Формирование культуры безопасности способствует снижению человеческого фактора как источника рисков и повышает общую устойчивость информационной системы организации.

Влияние внутреннего аудита на устойчивость цифровой инфраструктуры. Результаты исследования показали, что внутренний аудит непосредственно влияет на уровень киберустойчивости компании:

- снижает вероятность реализации угроз за счёт регулярного анализа рисков;
- повышает зрелость процессов ИТ-управления;
- обеспечивает поддержку руководства в принятии решений по развитию информационной безопасности;
- способствует снижению затрат на ликвидацию последствий инцидентов;
- усиливает культуру безопасности внутри организации [7].

Компании с развитой системой внутреннего аудита демонстрируют более высокую адаптивность к новым угрозам и более эффективное управление цифровыми ресурсами.

Экспериментальная часть. В ходе исследования была систематизирована структура внутреннего аудита ИБ, выделены ключевые направления: аудит управления ИТ-рисками, аудит технических средств защиты, аудит соответствия законодательству, анализ инцидентов, аудит культуры безопасности.

На основе анализа практик ведущих организаций разработана сравнительная таблица, отображающая связь между процессами внутреннего аудита и ключевыми элементами системы информационной безопасности.

Таблица 1 – Соответствие процессов внутреннего аудита ключевым элементам системы информационной безопасности

Процессы внутреннего аудита	Элементы системы ИБ	Основной результат
Оценка ИТ-рисков	Управление рисками	Формирование реестра рисков, приоритизация угроз
Аудит технических средств	Техническая защита	Выявление уязвимостей, оценка эффективности контролей
Проверка соответствия	Нормативные требования	Обеспечение выполнения законодательства и стандартов
Анализ инцидентов	Мониторинг и реагирование	Минимизация последствий, предотвращение повторных случаев
Аудит культуры безопасности	Поведенческие факторы	Повышение осведомленности, снижение рисков человеческого фактора
Примечание: составлено автором [8]		

Результаты и обсуждение. Результаты исследования показывают, что зрелость внутреннего аудита напрямую определяет устойчивость организации перед цифровыми угрозами. Компании, интегрировавшие аудит

в систему ИТ-управления, демонстрируют более высокую адаптивность к новым угрозам, сокращение числа инцидентов и повышение качества реагирования.

Обсуждение результатов выявило:

- необходимость усиления компетенций аудиторов в сфере кибербезопасности;
- важность внедрения непрерывного мониторинга;
- критическую роль анализа инцидентов и пост-инцидентного аудита;
- высокую эффективность интеграции аудита в процессы цифровой трансформации.

Заключение. Внутренний аудит является ключевым элементом системы информационной безопасности организации. Он обеспечивает объективную и независимую оценку сохранности данных, устойчивости ИТ-инфраструктуры и зрелости процессов управления рисками. В условиях постоянного роста цифровых угроз значимость внутреннего аудита в сфере ИБ будет только увеличиваться.

Для повышения эффективности внутреннего аудита в области ИБ рекомендуется:

- расширять компетенции внутренних аудиторов в сфере кибербезопасности;
- внедрять риск-ориентированный подход к аудиту ИТ-процессов;
- развивать инструменты автоматического мониторинга и анализа данных;
- обеспечивать взаимодействие аудиторской функции с ИТ-и службами ИБ;
- интегрировать внутренний аудит в управление цифровой трансформацией компании.

Кроме того, важно регулярно обновлять методические рекомендации и стандарты аудита в соответствии с новыми угрозами, обеспечивать непрерывное обучение персонала и проводить тестирование эффективности средств защиты. Внедрение современных технологий, таких как системы машинного обучения и анализа больших данных, позволяет повысить точность выявления инцидентов и прогнозирование возможных киберугроз. Таким образом, комплексный подход к внутреннему аудиту способствует укреплению информационной устойчивости организации, снижению операционных рисков и повышению доверия со стороны клиентов, партнеров и регуляторов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Международные стандарты профессиональной практики внутреннего аудита / Институт внутренних аудиторов (ИА). – Режим доступа: <https://www.theiia.org>
2. ISO/IEC 27001:2022. Information Security Management Systems – Requirements. – Режим доступа: <https://www.iso.org>
3. COSO. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. – 2017. – Режим доступа: <https://www.coso.org>

4. Мазур И.И. Внутренний аудит: теория и практика: учебник / И.И. Мазур. – М.: КНОРУС, 2023. – 384 с.
5. Климов А.В. Информационная безопасность организации: учебник / А.В. Климов. – М.: Юрайт, 2022. – 410 с.
6. PwC. Cybersecurity and Internal Audit. Industry Insights 2023. – Режим доступа: <https://www.pwc.com>
7. Deloitte. Cybersecurity Trends and Internal Audit Integration. Analytical Report. – 2023. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com>
8. Information security, cybersecurity and privacy protection – Information security management systems – Requirements. ISO/IEC 27001:2022 – Режим доступа: <https://www.iso.org/standard/27001>

Ж.З. Оралбаева¹, экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор

І. Жамбул², магистрант

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

Ұйымның ақпараттық қауіпсіздігін қамтамасыз етудегі ішкі аудиттің рөлі

Түйіндемесі. Бұл зерттеу заманауи ұйымдардың ақпараттық қауіпсіздігін қамтамасыз етуде ішкі аудиттің рөлін талдауға арналған. Цифрлық қатерлердің күшеюі мен бизнес-процестердің IT-инфрақұрылымға тәуелділігінің артуы ақпараттық жүйелердің тұрақтылығын қамтамасыз етуде аудит функциясының маңыздылығын арттырады. Зерттеудің мақсаты – ішкі аудиттің ақпараттық жүйелердің қорғалуына әсер ету механизмдерін айқындау және корпоративтік деректердің қауіпсіздігін арттыру бойынша тиімді тәсілдерді анықтау. Жұмыс барысында ақпараттық қауіпсіздік аудитінің негізгі бағыттары, соның ішінде IT-тәуекелдерді бағалау, техникалық және ұйымдастырушылық бақылау шараларының тиімділігін талдау, нормативтік талаптарға сәйкестікті тексеру және инциденттерге жауап беру процестерін бағалау қарастырылды. Аудит функциясының жетілгендігі киберқауіптердің жүзеге асу ықтималдығын азайтуға, цифрлық инфрақұрылымның тұрақтылығын арттыруға және қызметкерлердің қауіпсіздік мәдениетін қалыптастыруға ықпал ететіні атап өтіледі. Зерттеу халықаралық стандарттарды, практикалық кейстерді және корпоративтік есептерді талдауға негізделеді, бұл алынған нәтижелердің сенімділігін қамтамасыз етеді. IT-активтерді басқару және кибертәуекелдер процестерімен аудит процедураларын интеграциялау осалдықтарды уақытында анықтауға, бақылау шараларын оңтайландыруға және қауіп-қатер мониторингінің тиімділігін арттыруға мүмкіндік беретіні көрсетілді. Жүргізілген зерттеу ішкі аудиттің ұйымның ақпараттық тұрақтылығын күшейтудегі маңыздылығын дәлелдейді.

Түйінді сөздер: ішкі аудит, ақпараттық қауіпсіздік, IT-тәуекелдер, киберқауіптер, бақылау, цифрлық жүйелер.

Zh.Z Oralbayeva¹, candidate of economic sciences, associate professor

I. Zhambul², master's student

Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan

The Role of Internal Audit in Ensuring an Organization's Information Security

Abstract. This study examines the role of internal audit in ensuring the information security of modern organizations amid escalating digital threats and increasing dependence on IT infrastructure. The purpose of the research is to identify the mechanisms through which internal audit influences the resilience of information systems and enhances the protection of corporate data. The study reviews the key areas of information security audit, including IT risk assessment, evaluation of technical and organizational control measures, compliance verification with regulatory requirements, and examination of incident response processes. Particular attention is given to how the maturity of the internal audit function reduces the likelihood of cyber threats materializing, strengthens digital infrastructure resilience, and fosters a culture of security-oriented employee behavior. The research is based on the analysis of international standards, practical case studies, and corporate reports, ensuring the reliability and applied relevance of the findings. The results demonstrate that integrating internal audit procedures with IT asset management and cyber risk management processes enables timely identification of vulnerabilities, optimization of protective measures, and improved threat monitoring efficiency. The study confirms that internal audit plays a crucial role in enhancing an organization's information resilience and ensuring the long-term stability of its digital environment.

Key words: internal audit, information security, IT risks, cyber threats, control, digital systems.

Zh.B. Nurakhmetova¹, senior student
A.K. Tussayeva², Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
^{1, 2} Turan University, Almaty, Kazakhstan
*e-mail: 23240243@turan-edu.kz

THE ROLE OF EXPERIENCE ECONOMY IN THE DEVELOPMENT OF BOUTIQUE AND CULTURAL TOURISM

Abstract. A new trend has emerged in the global hospitality industry where travelers are looking for emotional involvement, cultural immersion and personalized experiences instead of the standard services. Boutique and cultural tourism are the major sectors where this change is happening most obviously. The present paper aims to show how the application of experience economy principles can lead to the competitiveness and differentiation of the boutique and cultural tourism, particularly focusing on the hospitality market in Kazakhstan that is going through a change. The research, based on Pine and Gilmore's experiential framework, investigates the impact of the four types of experience – esthetics, entertainment, education, and escapism – on the guests' perceptions and the places' identity. The methodology is a qualitative comparative research design incorporating the content and sentiment analysis of about 500 reviews and user-generated materials from TripAdvisor, Google Reviews, and Instagram. Two experiential hotels were chosen for case studies: Yurta Boutique Hotel, blending modern design and Kazakh culture, and Restaurant Auyl, providing immersive culinary and cultural experiences. The review of guests' opinions on the aspects of authenticity, emotional response, cultural value, and service interaction was conducted. The results showed that both of the hotels are able to create a variety of experiential values, yet each with a different focus: Yurta Boutique Hotel is popular for its esthetic beauty and escape, while Restaurant Auyl is known for its cultural education and engaging all the senses. Throughout both of the cases, the prevailing sentiment of the guests was positive which proves that authenticity, personalized service, and cultural storytelling have a strong impact on customers' satisfaction. The result of the research is that the hotel and the restaurant have both been able to create a strong emotional connection with their customers by offering different but equally attractive experiences through the use of different strategies and foci.

Key words: boutique, cultural, tourism, experience, authenticity, research, branding, hospitality.

Introduction. In the modern hospitality industry, the experience economy has transformed how travelers perceive value. Tourists today seek not only accommodation or sightseeing, but memorable, emotional, and personalized experiences that connect them with a destination's culture and identity. As Pine and Gilmore [1] emphasize, consumers now “buy experiences, not goods or services.” This shift has redefined competitiveness within the hospitality sector,

making emotional engagement, storytelling, and authenticity the key elements of success.

In this context, boutique and cultural tourism have emerged as strategic directions that respond to travelers' growing demand for authenticity and individuality. Boutique hotels and culturally themed accommodations deliver personalized service and local immersion, strengthening destination image and guest loyalty. For Kazakhstan, with its rich nomadic heritage, music, crafts, and cuisine, the application of experience economy principles provides an opportunity to integrate cultural identity into hospitality services. This approach supports both the national tourism development strategy [6] and the global agenda for sustainable tourism, positioning the country as a competitive and culturally distinctive destination.

Pine and Gilmore [1] first introduced the concept of the experience economy, asserting that companies create value by staging memorable experiences. Building on their framework, Oh, Fiore, and Jeoung [2] developed a measurement model for tourism, identifying four key realms of experience: entertainment, education, escapism, and esthetics. Their findings demonstrated that a balance of these elements enhances satisfaction and loyalty among travelers. Likewise, OECD [5] highlights that destinations leveraging unique cultural and experiential assets gain higher resilience and competitiveness in the global market. Empirical studies in boutique hospitality reveal that experiential differentiation – such as design inspired by local culture, personal storytelling, and sensory engagement – significantly increases guests' emotional attachment and word-of-mouth promotion [7]. Collectively, the literature confirms that the experience economy provides a theoretical and practical foundation for developing boutique and cultural tourism models that emphasize identity, creativity, and human connection.

The purpose of this study is to examine how the principles of the experience economy can foster the development of boutique and cultural tourism by enhancing guest engagement, emotional connection, and cultural appreciation.

Objectives:

1. To explore the theoretical foundations of the experience economy within the context of tourism.
2. To identify how boutique hotels and cultural tourism operators apply experience-based strategies.
3. To analyze international and Kazakhstani case studies demonstrating effective use of the experience economy model.
4. To develop recommendations for implementing experiential to improve competitiveness in boutique and cultural tourism.

The object of the research is the boutique and cultural tourism segment within the hospitality industry. The subject focuses on how experience economy principles influence its competitiveness and development.

The methodology for this study is based on the qualitative analytical framework which combines the techniques of content and sentiment analysis for the purpose of getting deeper insights into the hospitality companies in Kazakhstan's understanding and application of the experience economy. The study aims at finding out which factors like aesthetic design, cultural narrative, personalized interaction, and sensory engagement – create the visitor's emotional

response and overall perception of value. By this method, the researcher gets the opportunity to do an elaborate evaluation of the role of the experience-based models in the competitiveness and uniqueness of boutique and cultural tourism.

Methodology. The study uses a qualitative comparative approach, focusing on how two distinct hospitality formats apply experiential principles:

Yurta Boutique Hotel: A new-generation boutique hotel developed by San Group, combining contemporary architecture with Kazakh design traditions. It represents the evolution of local hospitality into the experience economy through innovative aesthetics, personalized service, and sustainable technologies.

Restaurant Auyl:

A cultural restaurant that recreates the atmosphere of a traditional Kazakh village, blending national cuisine, music, décor, and storytelling. It offers an immersive cultural encounter, serving as a model for experiential gastronomy.

Together, these two cases illustrate how Kazakhstan's cultural identity is being reinterpreted in both accommodation and dining segments of tourism.

The research is based on open-source qualitative data from online review platforms such as TripAdvisor, Google Reviews, and Instagram [9, 10, 11]. Approximately 500 user reviews and posts were collected and analyzed (300 for Yurta Boutique Hotel and 200 for Restaurant Auyl). Data were gathered during the period September-October 2025. Textual reviews were examined for emotional tone, perceived authenticity, and service impressions, while user-generated visual content was analyzed for aesthetic and design-related cues.

A two-step analysis was performed:

Content Analysis: Reviews were coded according to the four realms of the experience economy: education, esthetics, escapism, and entertainment. This helped identify how different aspects of the experience – design, culture, service, and storytelling – contribute to guest engagement.

Sentiment Analysis: Each review was manually categorized as positive, neutral, or negative to evaluate overall emotional response. Comparative analysis was conducted to determine which elements (authenticity, design, atmosphere, service) most strongly influenced satisfaction.

Results and discussion. The study's results indicate the experience-based elements have a significant impact on the guest perception in Kazakhstan's boutique and cultural tourism area. The evaluation of the digital reviews, visual materials, and customer stories illustrates that the travelers have been creating the same picture of the experience economy made up of the authenticity, emotional engagement, and culturally meaningful interactions, which are the main elements of it.

1. Focus on cultural authenticity

The guests throughout the considered content have shown their great appreciation of the cultural storytelling, traditional aesthetics, and national symbolism. The physical design elements (e.g., Kazakh craftsmanship, nomadic motifs, natural materials) were mostly linked to feelings of immersion, warmth, and uniqueness. This kind of feedback is in line with Pine and Gilmore's "esthetic realm," where environment and atmosphere have a substantial impact on the quality of the experience. Consequently, boutique and cultural establishments that employ national design are more likely to stand out and leave an unforgettable impression.

2. Personalization and emotional connection

Sentiment analysis pointed out especially high emotional tone around the personal interactions with the staff. The guests mentioned the most girl friendliness, cultural explanations, and small gestures as the factors that made the experience better. These results are in line with experiential hospitality literature, which points to personalization as the main driver of emotional attachment and loyalty. In this regard, Kazakhstan's boutique sector has competitive potential owing to its cultural hospitality traditions which naturally support emotional engagement.

3. Sensory and interactive dimensions

Interactivity and multisensory features were among the most frequently cited by the visitors such as the traditional food, the interior designing, the music, and the outdoor places which were all associated with the local culture. The interaction-driven activities, like cultural workshops, storytelling, and craft or custom exposure, received the most powerful emotional reactions. This confirms the two 'escapist' and 'educational' experience categories and supports the idea that opportunities for multisensory and participatory experiences not only improve but also intensify the impact of cultural immersion.

4. Comparison with international benchmarks

Kazakhstan's hotels are already on the right track when it comes to cultural ambiance, national aesthetics, and genuineness, and these are the very features that make them comparable to international boutique and cultural hospitality practices. On the other hand, global boutique concepts usually have a more structured experiential design which contains features such as well-defined themes, interactive cultural activities, and the consistently developed brand narratives. International cases demonstrate the transformations of cultural identity into curated experience products through different means like storytelling, sensory programming, and cultural rituals as the instances of the latter. Such a comparison signifies an opening for the boutique sector of Kazakhstan to take a more calculative and organized approach that would turn the already existing cultural assets into cohesive experiential offerings that will not only be memorable but also enhance the competitiveness factor.

5. Implications for the Kazakh Boutique Sector

In general, the findings show that Kazakhstan has a lot of experiential potential, but it is very important to develop a strategy in order to get the most out of it. The country has the cultural capital – customs, symbols, crafts, and hospitality – but many places have not yet developed the experience or professional branding they need. The results point out the need to apply experience economy principles in a structured way such as thematic consistency, sensory orchestration, personalization systems, and storytelling frameworks.

These findings suggest that experiential design is one of the main factors that influence guest perception, create emotional impact, and enhance the competitiveness of boutique and cultural tourism.

A table shows how visitors perceive key elements of the experience at two limited properties: the Yurta Boutique Hotel and the Auyt Restaurant. The analysis shows that aesthetics rank higher in the lower cases. This is understandable: both the hotel and restaurant actively utilize visual and spatial solutions rooted in national culture, which create an emotional impact and foster memorability.

Table 1 – Research Design

Element	Description
Type of Research	Qualitative, comparative
Objects	Yurta Boutique Hotel, Restaurant Auyl
Goal	Identify use of experience economy principles
Methods	Content analysis, sentiment analysis
Data Type	Reviews, visual content, user posts
Data Volume	500 reviews/posts
Note: compiled by the author based on the sources [9, 10, 11]	

In the second most innovative category, escapism, the Yurta Boutique Hotel receives increased attention. This is because guests often perceive their stay there as an “escape from the urban environment” thanks to its unusual architecture, natural surroundings, and yurt-inspired design. Entertainment occupies a smaller share but remains important. The restaurant offers music and shows, while the hotels offer limited themed activities. However, both properties create a comprehensive experience, albeit with different emphases: the hotel emphasizes atmosphere and privacy, and the restaurant emphasizes culture and education.



Figure 1 – Experience Economy Comparison

Note: compiled by the author based on the sources [9, 10, 11]

- The graph clearly demonstrates the next conclusion:
- Yurta Boutique Hotel excels in aesthetics and escapism.
 - Auyl leads in the education category.
 - Entertainment is distributed moderately and balanced.

Table 2 – Research data sources and structure

Source	Data Type	Quantity	Period
TripAdvisor	Reviews	~250	Sept–Oct 2025
Google Reviews	Reviews	~150	Sept–Oct 2025
Instagram	Photos/Videos	~100	Sept–Oct 2025
Note: compiled by the author based on the sources [9, 10, 11]			

When reviewing reviews of the properties I selected, it became clear that the Yurta Boutique Hotel has a higher proportion of positive reviews than Auyl. This may indicate that the hotel, with its more innovative format, evokes a novelty effect on guests, which enhances their emotional response. The Auyl restaurant receives slightly more neutral reviews. This is due to its high traffic: the greater the guest flow, the more balanced, neutral comments are encountered.

The analysis also revealed that the proportion of negative reviews remains minimal, indicating a consistent level of service. Overall, it can be said that an experience-oriented approach allows for emotionally rich and satisfying guest experiences. The number of positive reviews significantly outweighs the negative ones, indicating the successful implementation of experience economy principles.

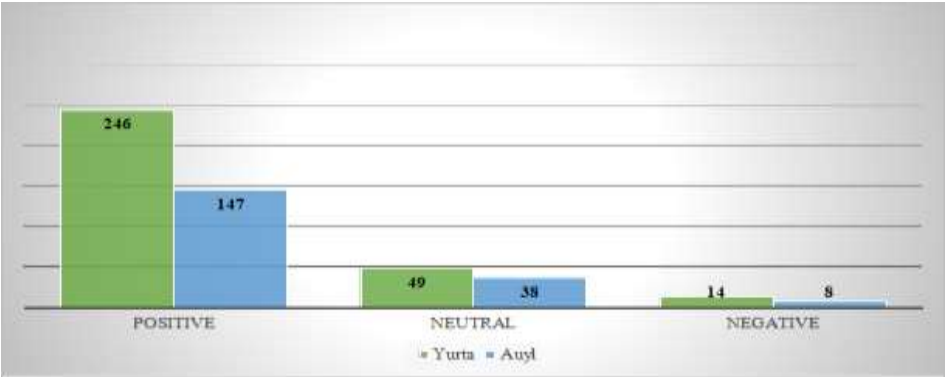


Figure 2 – Sentiment Comparison between Yurta and Auyl

Note: compiled by the author based on the [9, 10, 11]

The emotional sentiment graph visually highlights what was already evident in the table but makes it more understandable. The high proportion of positive reviews in both cases indicates that the guest experience is truly valued and perceived as meaningful.

Table 3 – Content Analysis Categories (Pine & Gilmore)

Category	Description	Examples
Esthetics	Design and visual environment	Interior, atmosphere
Entertainment	Event-based elements	Music, shows
Education	Learning aspects	Culture, traditions
Escapism	Immersive experience	National lifestyle

Note: compiled by the author based on the sources [1, 9, 10, 11]

Both properties successfully create multidimensional tourist experiences, but with different emphases. Yurta Boutique Hotel excels in visual aesthetics and immersive experiences, making it appealing to guests seeking emotional engagement and a break from the urban environment. Restaurant Auyl focuses on cultural and educational experiences, providing a deep understanding of traditions, cuisine, and national identity. For the further development of each prop-

erty, it is recommended to strengthen its strengths: the hotel should add entertainment and educational elements, while the restaurant should expand its visual design and personalized service to enhance guests' emotional response.

Table 4 – SWOT Analysis of Yurta Boutique Hotel and Restaurant Auyl

Category	Yurta Boutique Hotel	Restaurant Auyl
Strengths	Unique design inspired by Kazakh culture and Yurts Personalized service and attention to the guest Aesthetic interior design enhances the emotional response High guest ratings and positive reviews	Full immersion in Kazakh culture through gastronomy, music, and décor. Highly authentic and educational A «cultural escapism» experience Positive reviews of the service
Weaknesses	Entertainment is poorly represented Cultural content is limited compared to the restaurant May be expensive for the mass tourist	Service personalization is lower than in a hotel Limited emphasis on the visual aesthetics of the premises Fewer opportunities for extended stays immersive experiences
Opportunities	Implementation of cultural events, master classes, and thematic programs. Development of joint tours with Auyl and other cultural tourism attractions Attracting international tourists through a unique approach	Expanding educational programs: tastings, culinary master classes Creating joint events with boutique hotels for a comprehensive tourist experience. Promoting the restaurant on social media as a unique gastronomic destination
Threats	Growing competition in the boutique hotel segment with a national flavor. Seasonality of tourism and dependence on tourist flow Loss of authenticity due to excessive commercialization	Growing competition in the cultural gastronomy segment Potential negative reviews if tourist expectations are not met Challenges in maintaining high service quality with increasing guest flow
Note: compiled by the author		

The analysis revealed that Yurta Boutique Hotel stands out for its visual and aesthetic appeal, the emotional response it generates from guests, and its high level of personalized service. There is also potential to strengthen its cultural programs and collaborate with other properties to enhance guest immersion, although the main threats remain competition and the risk of losing authenticity through commercialization. Restaurant Auyl boasts high cultural and educational value, creating a truly immersive experience. It has the potential to expand its educational and culinary programs and collaborate with boutique hotels but faces the risk of declining quality as visitor numbers increase. Overall, combining the strengths of both properties through joint itineraries and programs will strengthen Kazakhstan's unique positioning as a tourist destination offering a rich cultural experience and attract a wider audience.

Conclusion. The experience economy turns out to be a major factor to push forward boutique and cultural tourism in Kazakhstan, as it was shown in the study. Through the analysis of guest feedback, content narratives, and the whole experience, the research concluded that more and more travelers are put-

ting a premium on the same things that the boutique and culture oriented hotels are offering – authenticity, sensory richness, and emotional engagement. Kazakhstan's enriched cultural, somewhat distinctive visual art and religion, and an extensive hospitality culture are all sources of strength for the country. Unfortunately, the area is in need of a well-organized experiential design, a systematic branding, and a professional curating of cultural programs. The application of experience economy principles in the luxury sector is actually capable of turning the cultural identity into an unforgettable, emotional experience which is not only good for the increasing number of the new market and the main tourism development but also for the overall sector of tourism to be sustainable. To sum up, boutique and cultural tourism in Kazakhstan can be a long way from being simply a place to stay, to become a full cultural experience. This will require the operators to give top priority to making the guests feel like they are part of the story. For this, the use of personalization, storytelling, multisensory engagement, and the creation of cultural touchpoints are a must. The future research could be conducted measuring the guests' experience, assessing the economic impact, or making comparative studies involving other cultural tourism destinations.

REFERENCES

1. Pine B.J., Gilmore J.H. Welcome to the Experience Economy // Harvard Business Review. – 1998. – P. 97-105. – Electronic source: <https://clcl.i/tbpeK>. – Accessed: 09.11.2025.
2. Hosany, S., Zeglat, D., Odeh, K. Measuring Experience Economy Concepts in Tourism: A Replication and Extension. – 2009. – Electronic source: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/77513152.pdf> (Accessed: 11.11.2025).
3. Chen H., Rahman I. Cultural tourism: An analysis of engagement, cultural contact, memorable experience, and destination loyalty // Tourism Management. – 2018. – № 68. – P. 277-287. – Electronic source: <https://clcl.i/gPXRY> – Accessed: 11.11.2025.
4. Ivanov, S. H., & Webster, C. (2013). Tourism's Impact on Growth: The Role of Globalisation. *Annals of Tourism Research*, 41, 231-236 – Electronic source: <https://clcl.i/ByKkT> (Accessed: 18.11.2025).
5. OECD. Culture and local development: Maximising the impact of cultural identity on tourism growth. – Paris: OECD Publishing, 2022. – Electronic source: <https://www.oecd.org/cfe/leed/culture-and-local-development.htm> (Accessed: 18.11.2025).
6. Министерство туризма и спорта Республики Казахстан. Стратегия развития туризма Республики Казахстан на 2023–2029 годы. – Астана, 2023. – Electronic source: <https://www.gov.kz/memleket/entities/tourism?lang=ru> (Accessed: 19.11.2025).
7. Ali F., Ryu K., Hussain K. Influence of Experiences on Memories, Satisfaction and Behavioral Intentions: A Study of Creative Tourism // *Journal of Travel & Tourism Marketing*. – 2016. – Vol. 33(1). – P. 85-100.
8. Развитие туризма Республики Казахстан на 2023-2029 годы. – Астана, 2023. – Electronic source: <https://www.gov.kz/memleket/entities/tourism?lang=ru> (Accessed: 19.11.2025).
9. TripAdvisor. – Electronic source: <https://www.tripadvisor.com> (Accessed: 19.11.2025).
10. Google Reviews. – Electronic source: <https://www.google.com/maps> (Accessed: 19.11.2025).
11. Instagram. – Electronic source: <https://www.instagram.com> (Accessed: 19.11.2025).

Бутик және мәдени туризмді дамытудағы әсерлер экономикасының рөлі

Түйіндеме. Әлемдік қонақжайлық индустриясында жаңа үрдіс қалыптасып келеді. Саяхатшылар стандартты қызметтерден гөрі эмоционалдық әсерді, мәдени ортаға терең ену мүмкіндігін және жеке-лендірілген тәжірибелерді көбірек іздейді. Бұл өзгеріс ең айқын түрде бутик және мәдени туризм салаларында байқалады. Осы ғылыми жұмыс тәжірибе экономикасы қағидаттарын қолдану бутик және мәдени туризмнің бәсекеге қабілеттілігі мен ерекшеленуіне қалай әсер ететінін көрсетуге бағытталған. Зерттеу қонақжайлық нарығы трансформация кезеңінен өтіп жатқан Қазақстанға ерекше назар аударады. Pine және Gilmore ұсынған тәжірибелік тұжырымдама негізінде зерттеу эстетика, ойын-сауық, білім беру және эскапизм сияқты төрт тәжірибе түрінің қонақтар қабылдауы мен орындардың бірегейлігін қалыптастырудағы рөлін талдайды. Методология сапалық салыстырмалы зерттеу дизайнына негізделген және TripAdvisor, Google Reviews және Instagram платформаларындағы шамамен 500 пікір мен қолданушылар жасаған материалдарға контент және сентимент талдауын қамтиды. Кейс-зерттеуге екі тәжірибелік нысан таңдалды: заманауи дизайн мен қазақ мәдениетін үйлестіретін “Yurta Boutique Hotel” және толыққанды гастрономиялық әрі мәдени тәжірибе ұсынатын “Auyl” мейрамханасы. Қонақтардың пікірлері аутенттілік, эмоционалдық реакция, мәдени құндылық және қызмет көрсетумен өзара әрекеттесу тұрғысынан талданды. Нәтижелер көрсеткендей, екі нысан да алуан түрлі тәжірибелер ұсынады, бірақ олардың басым бағыттары әртүрлі: “Yurta Boutique Hotel” эстетикалық тартымдылығымен және қарбалас тірліктен демалу мүмкіндігімен ерекшеленсе, “Auyl” мейрамханасы мәдени-білімдік мазмұнымен және сезім мүшелерін толық қамтуымен танымал. Екі кейсте де қонақтардың басым бөлігі оң пікір білдірген, бұл аутенттіліктің, жекелендірілген қызметтің және мәдени сторителлингтің қонақтардың қанағаттануына айтарлықтай әсер ететінін дәлелдейді. Зерттеу нәтижелері көрсеткендей, аталған қонақүй де, мейрамхана да әртүрлі стратегиялар мен басымдықтарды қолдана отырып, бірдей тартымды, бірақ мазмұны жағынан түрлі тәжірибелер арқылы қонақтармен берік эмоционалдық байланыс орната алған.

Түйінді сөздер: бутик, мәдени, туризм, тәжірибе, аутенттілік, зерттеу, брендтеу, қонақжайлық.

Ж.Б. Нурахметова¹, студент выпускного курса
А.К. Тусаева², кандидат экономических наук, ассоциированный профессор
^{1,2} Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Роль экономики впечатлений в развитии бутик и культурного туризма

Аннотация. В мировой индустрии гостеприимства сформировался новый тренд, в рамках которого путешественники ищут эмоциональную вовлечённость, культурное погружение и персонализированные впечатления вместо стандартных услуг. Наиболее ярко эти изменения проявляются в сфере бутик- и культурного туризма. Настоящая работа направлена на то, чтобы показать, как применение принципов экономики впечатлений может способствовать повышению конкурентоспособности и дифференциации бутик- и культурного туризма, с особым акцентом на рынок гостеприимства Казахстана, находящийся в стадии трансформации. Исследование, основанное на концепции Pine и Gilmore, анализирует влияние четырёх типов опыта – эстетики, развлечения, обучения и эскапизма – на восприятие гостей и формирование идентичности места. Методология основана на качественном сравнительном исследовательском дизайне, включающем контент- и сентимент-анализ около 500 отзывов и пользовательских материалов на платформах TripAdvisor, Google Reviews и Instagram. Для кейсов были выбраны два опытных объекта: “Yurta Boutique Hotel”, сочетающий современный дизайн и казахскую культуру, и ресторан “Auyl”, предлагающий иммерсивный кулинарный и культурный опыт. Проведён анализ мнений гостей по таким аспектам, как аутентичность, эмоциональный отклик, культурная ценность и взаимодействие с сервисом. Результаты показали, что оба объекта формируют широкий спектр впечатлений, однако с разным акцентом: “Yurta Boutique Hotel” высоко оценивается за эстетическую привлекательность и возможность отдохнуть от суеты, тогда как ресторан “Auyl” известен своим культурно-образовательным потенциалом и вовлечением всех органов чувств. В обоих кейсах преобладали положительные отзывы, что подтверждает: аутентичность, персонализированный сервис и культурный сторителлинг оказывают значительное влияние на удовлетворённость гостей. Исследование показывает, что и отель, и ресторан смогли создать сильную эмоциональную связь с посетителями, предлагая различные, но одинаково привлекательные типы опыта, опираясь на разные стратегии и фокусы.

Ключевые слова: бутик, культурный, туризм, впечатление, аутентичность, исследование, брендинг, гостеприимство.

K.A. Saldenova¹, senior student
A.K. Tussayeva², Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
^{1, 2} Turan University, Almaty, Kazakhstan
*mail: karinasaldenova@gmail.com

DESTINATION BRANDING AND ITS IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF NATIONAL TOURISM IN KAZAKHSTAN

Abstract. Looking at the open-access data that has been continuously updated for the period from 2022 to 2024, and academic research on place branding, this article analyses the impact of destination branding on the growth of tourism in Kazakhstan. It points out the significant recent increase in tourist arrivals, reveals the inconsistencies in the different data sources regarding the tourist numbers, and assesses the role of the branding activities in this growth by using the official data from the Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan, the statements by the ministry and the media regarding foreign visitor numbers, and the academic studies on branding in Kazakhstan. The publication implies that destination branding brings a tourism boost, although it is still dependent on the factors of having a coherent brand design, product alignment with the region, and good measuring methods. The research is primarily aimed at assessing the effect of destination branding on tourism development in Kazakhstan from a national perspective through the use of the most recent open data. The main purpose of the research is to evaluate the impact of destination branding on national tourism development in Kazakhstan using the most recent open data. There are tasks which helped to reach this goal: describe recent dynamics in inbound and domestic tourism using open official and reputable media sources; synthesize academic literature on destination branding with Kazakhstan examples and show how branding interventions may explain (partly) observed changes; assess the quality and consistency of open tourism statistics and discuss implications for impact evaluation; formulate practical recommendations for Kazakhstan's tourism branding strategy and monitoring. The object of this research is macroeconomic and sectoral indicators, visitor flows and official promotion in national tourism of the Republic of Kazakhstan. The subject is destination branding processes and their effect on tourist demand, visitor perceptions, and tourism consumption in Kazakhstan.

Keywords: destination, branding, tourism, international tourists, domestic tourism, brand design, product.

Introduction. The countries that seriously want to steer tourism to their favor and eventually reap the benefits of job creation, diversification of their economies, and a better world image are therefore considering destination branding as one of the most important strategic tools. One of the most prominent examples is the Tourism Satellite Account produced by the Bureau of National Statistics, which reveals that the system of national accounts has included

tourism as an important part of the national economy that can be quantitatively measured, thus this issue becomes very important in the case of Kazakhstan and the recent public sector data supporting it showing considerable growth in tourism and tourism spending and consumption [1]. Moreover, there are reports saying that the number of international tourists visiting the country reached 15,3 million in 2024, which seems to indicate that the country has a good chance of seeing the return of the marketing and branding initiatives [2]. Along with the increase in tourism, branding will play a decisive role in expressing feelings and awareness and producing effective results, which will be a necessity for both public and private sectors to understand.

Current academic thought on destination branding centers on three interconnected ideas crucial for Kazakhstan's situation. These are: how different groups work together and jointly shape the brand's management; the genuine nature of the tourism offerings and the visitor's brand encounters; and a well-defined brand identity and market position that links promotional messages to concrete realities. These elements strengthen each other: a consistent brand identity is difficult to maintain without the involvement of various stakeholders, and both suffer if visitors don't perceive the advertised image as real.

To begin with, the significance of governance and stakeholder participation is often pointed out. Research from all over the world shows that the success of destination brands is not only due to the advertising from above but also to the continuous partnership between government bodies, local businesses, and the local community. Both practical and theoretical studies in Place Branding, along with recent articles in MDPI, demonstrate that the roles played by stakeholders – from policymakers to local business owners – influence "brand citizenship" and the degree to which communities endorse, embody, and legitimize brand messages [3] [4]. In practice, this means that marketing efforts must be designed as collaborative undertakings involving multiple parties: brand promises need tangible support (in terms of transportation, hospitality, and community acceptance) to be believable. Local Kazakh scholars, such as Smykova and Borbasova and their colleagues, arrive at similar conclusions, asserting that coordinated institutional efforts and clearly defined responsibilities are vital for transforming promotional activities into actual visits and repeat business [5] [6].

Secondly, authenticity and the visitor's experience of the brand consistently emerge as critical factors. International research on brand experience and authenticity emphasizes that a sense of genuine reality – whether in cultural traditions, natural landscapes, or culinary experiences – is a primary driver of satisfaction and positive word-of-mouth recommendations [7]. Studies on brand experience and research on festivals and authenticity reveal that visitors are disappointed by brands that make exaggerated claims and fail to deliver; conversely, brands that emphasize lived, place-specific experiences (through storytelling, community involvement, and sensory engagement) foster deeper emotional connections and a greater likelihood of recommendation [8]. According to local studies of Nametova and Tolymbek, while Kazakhstan's cultural and natural assets provide a strong platform to talk about authenticity, there is an inconsistency in delivery of services (logistics, service standards, interpretive explanation, etc.) when asked, thus reliability of brand claims are questionable [9]. As such, authenticity is not only a rhetorical function but an act of authentic delivery as it relates to the correspondence occurring between what we are say-

ing, what we experience, and what the experience was worth.

A third critical component is the intentional definition of what a place is and to whom – its brand identity and position. Critiques of destination branding continually call for specificity, and in characterizing a brand, the brand must focus on a limited set of plausible brand attributes and then, ensure that its visuals, communications, and product delivery can translate into that brand. Research on social media argues a significant dual effect of digital media: they can broadcast an identity very effectively and quickly while also exposing any disconnect [4]. This said, to ensure predictive factors are properly communicated online, the messaging must be rooted in expectations with experiential realities. In Kazakhstan, the potential design will shift from broad aspirational brands to specific, differentiated offers (mountain based ecotourism, nomadic based cultural routes, or city based experiences), that reflect value, expectational realities from audiences, with potential barriers associated with seasons or operational strategy [5] [6].

The combination of these three aspects allows for the deriving of actionable insights. At the same time, to properly scale the recent tourism in Kazakhstan without losing the high-quality experience of the visitors, a coordinated brand governance model with the involvement of different groups is a must. Just as broad promotional campaigns are prominent, so are investments in the concrete parts of the visitor's journey – such as rendering of languages, easy navigation, local guides, and basic accommodation standards – the reason being that real experiences are created where the interaction takes place. Besides that, it is of utmost importance to develop the measurement and feedback loops. Brand managers are to make use of digital analytics together with brief visitor surveys to measure brand awareness, perceived authenticity, and the extent to which expectations coincide with reality, thereby allowing the continuous fine-tuning of messaging and offerings.

In conclusion, research conducted in Kazakhstan and theoretical frameworks from around the world agree on one crucial point: destination branding can be an effective growth tool, but only if its governance, authenticity, and strategic positioning are handled as a single, cohesive whole rather than as separate initiatives. For Kazakhstan, this means that in order to make sure that branding functions as a tried-and-true, evidence-based tool for sustainable tourism development over time, campaigns should be lighted with messages that are entirely rooted in the operational realities and local capabilities, and that results should be closely monitored using a consistent set of metrics.

Methodology. This inquiry is carried out using a mixed documentary approach. The major analytical techniques comprise discrepancies identification through cross-source comparison, descriptive statistics measuring the years 2022-2024, and qualitative synthesis relating branding literature to case evidence in Kazakhstan as the main channel of connection. The documentary technique provides modern insights into branding-tourism linkages, even if primary data (like visitor surveys) are inaccessible for this research.

Furthermore, the triangulation approach is utilized to enhance the study's validity: the international academic literature provides legitimacy to the conceptual interpretations while the quantitative tourist indicators will be verified with statements released by the ministry and data bulletins. The analysis of the post-

pandemic recovery dynamics and of detecting changes in both domestic and inbound tourism behaviors relies on a temporal-comparative approach. In addition, the qualitative aspect of the study uses pattern matching to compare current Kazakhstan branding efforts with theoretical assumptions from destination branding studies in order to identify convergence, gaps, and inconsistencies.

Using both quantitative trends and interpretive analysis generates a considerable enough determination of whether branding strategies connect to tourism performance outcomes, although based on mainly secondary sources only. While on-site primary empirical data are absent, this approach does allow for robust implications in application.

Results and Discussion. The collected data reveal not only a quantitative increase in foreign arrivals but also a qualitative shift in Kazakhstan's tourism dynamics. The three-fold increase in three years marks a significant recovery from the pandemic and suggests that destination branding campaigns and infrastructure improvements are beginning to deliver tangible results [10].

From an economic perspective, the expansion enhances Kazakhstan's visibility on the global tourism map, boosting investment interest in hospitality, air connectivity, and cultural tourism segments. Very important to say, that during the years 2023-2024 and 2025, Air Astana and some low-budget airlines opened their international routes which straight away enhanced the aspect of accessibility – a major characteristic that often multiplies the power of branding [11]. To transform short-term visitor growth into a stable long-term advantage, branding must evolve beyond awareness-raising toward value creation – emphasizing authentic cultural experiences, regional diversity, and year-round tourism products. Off-season products (like winter alpine resorts, Spa and wellness tourism; conference travel) are especially examples of underutilized brand potential in Kazakhstan. These sectors can alleviate seasonal variations and strengthen a consistently branded identity throughout the year. In essence, the steep growth shown in the Figure 1 is both a success indicator and a strategic challenge for sustaining Kazakhstan's national tourism brand in the years ahead.

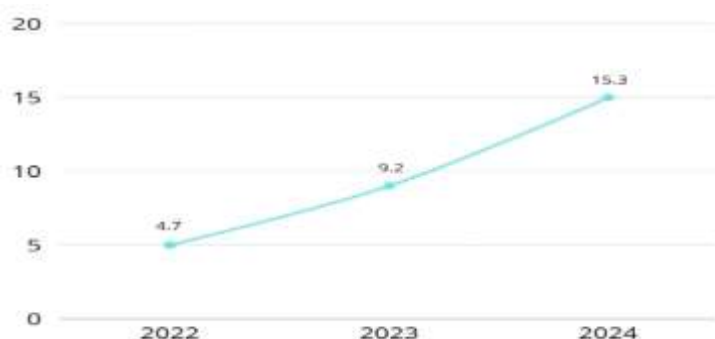


Figure 1 – Arrivals of foreign visitors (mln. people) to Kazakhstan in 2022-2024

Note: Compiled by the author on the basis of sources [2, 10]

Kazinform broadcasts that the steady rise in domestic tourism (table 1) indicates growing confidence and engagement among Kazakhstan's own residents

with national destinations [12]. Unlike steep acceleration of foreign visits post-pandemic, this trend suggests an organic and sustainable increase in internal mobility. Such stability is important from a strategic standpoint: it builds the internal legitimacy of the national tourism brand and provides a stable pathway of visitors to regional destinations, irrespective of international demand. In addition, domestic tourism in 2024 was bolstered by rising interest in short weekend getaways, glamping and eco-resorts, and increased media coverage of national parks and other natural attractions. Kazakhstan’s branding is slowly turning into a multi-layered process, where locals and foreigners are both taking part in the narratives that are building the country’s identity.

Table 1 – Comparison analysis of domestic and international tourism trips in Kazakhstan

Indicators	2023	2024	Absolute change	Growth, %	Growth rate, %
Domestic tourism, mln. people	9,6	10,5	0,9	109,375%	9,375%
International tourism, mln. people	9,2	15,3	6,1	166,304%	66,304%
Note: Compiled by the author on the basis of sources [2, 10, 12]					

Analysis of Table 1 shows that international tourism in Kazakhstan is growing much faster than domestic tourism. Although both indicators increased in 2024, the difference in their growth rates is significant. Domestic tourism rose by 9,3%, which is a stable but moderate increase, while international tourism jumped by 66,3%, which is almost seven times higher. This shows that Kazakhstan is becoming more attractive abroad, especially after the pandemic, but internal travel is developing more steadily and without sharp jumps.

An additional significant feature is the difference in visitors in absolute terms. Domestic tourism added 0,9 million visitors, while international tourism added 6,1 million visitors. This variation demonstrates that most of the current growth in the industry has arisen from foreign visitors rather than from local travelers. The tourism industry sees this as both an upside and a concern: an overreliance on foreign demand will make the industry more vulnerable to external factors like the availability of flights, political relations and the state of the world economy.

However, the steady expansion of domestic travel is a strategically significant asset. Despite their small size, the numbers show that residents are consistently traveling more within the nation. This situation establishes a stable domestic market that can sustain regional travel destinations all year long, especially while demand elsewhere is erratic. Overall, the data shows that Kazakhstan’s tourist industry is expanding on two different fronts: a quick international recovery and a gradual home strengthening. Both must be supported for growth to be balanced.

It is necessary to thoughtfully consider how to shape enhanced regional development – particularly outside of Almaty, Astana, and Shymkent – to be able to effectively redistribute visitor flows. Transport accessibility, local infrastructure, and experiential tourism offerings can work together to convert local

curiosity into loyalty, firmly entrenching the Kazakhstan destination brand in the home market. There are still significant differences in regional branding: although some areas (Almaty Region, Mangystau, Turkestan) demonstrate a good understanding of the market, others are in confusion about their positioning. This unevenness may continue to be a source of geographical inequality if not accompanied by collocated branding strategies at both the national and local levels. On the results obtained, a number of strategic and policy considerations arise, which are described in Table 2.

Table 2 – Strategic and police considerations

Considerations	Description
Assure data harmonization and transparency	To enable academics and practitioners to consistently track branding impact, the Bureau of National Statistics’ TSA should keep releasing comprehensive tables and metadata
Align destination branding with genuine regional products	According to Smykova and Borbasova, Kazakhstan should prioritize distinctive regional experiences (such as mountain ecotourism and cultural heritage travel) over generic national slogans [5] [6]
Measure the results of branding	To evaluate how branding affects awareness, destination choice, and spending behavior, use brief visitor questionnaires, brand recall questions, and post-trip tracking.
Note: Compiled by the author on the basis of sources [2, 10, 12]	

Beyond the numerical results, the 2022-2024 trajectory illustrates a broader structural transformation of Kazakhstan’s tourism landscape. Brand visibility, infrastructure upgrades, and diversification of tourism products are now operating in synergy – a point repeatedly emphasized in international branding literature. At the same time, the results expose several areas requiring policy refinement:

- Brand-performance alignment: With the service quality not rising proportionately, the rapid expansion of Kazakhstan can cause disillusionment among visitors as the expectations would be different from what is offered.
- Visitor dispersion: The development of regional destinations is of utmost importance as the overpopulation of tourist spots in the cities would mean no sustainability.
- Brand authenticity: The interest in nomadic culture, nature, and traditional crafts, which are the world-highest, is a good reason for Kazakhstan to ensure that the promoted symbols match the real, friendly, and accessible experiences.

To sum up, the results indicate that Kazakhstan is in a decisive situation: the groundwork of branding is giving rise to tangible outcomes, but the country’s capacity to turn current visibility into lasting experiential value – the main factor that decides the competitiveness of contemporary destinations – will be the key to the momentum being retained.

Conclusion. The facts analyzed and the conclusions reached point out very clearly that besides the destination branding initiatives, the tourism sector in Kazakhstan combined to the policy improvements and the development of the infrastructure grew in 2024. The country not only has successfully got back to pre-pandemic levels but also has overtaken other Central Asian countries in terms of fastest growing tourism markets. This revival has not only contributed

to increasing international awareness but also to the fact that more and more people from Kazakhstan are willing and wanting to see their country, which is an equally important aspect of a sustainable tourism ecosystem.

On the other hand, the issue to deal with now is converting the quick growth to lasting competitiveness. The present trend, even though it shows impeccable results, is still a risk of coming to a halt if marketing takes over in the aspects of service quality or infrastructure readiness. For Kazakhstan to reap the benefits in the long run, it has to reinforce the correspondence between brand and product by making sure that advertising messages are in sync with what visitors actually experience. This will require the set-up of monitoring systems which are driven by data and which serve to assess brand effectiveness, the diversification of tourism offerings outside the major cities, and the integration of sustainability principles into branding strategies.

Ultimately, destination branding must further the change from a promotional exercise to a strategic management tool that not only attracts visitors but also creates pride, investment, and inclusive growth partnerships within the country itself.

REFERENCES

1. Bureau of National Statistics. (2025). Tourism Satellite Account of the Republic of Kazakhstan (2023).
2. Kazinform. (2025, April 21). 15.3 million foreigners visited Kazakhstan in 2024 – ministry.
3. Kallstrom, L., & Gonzalez, L. R. (2024). Unravelling the link between actors' roles in place branding processes and brand citizenship behavior. *Place Branding and Public Diplomacy*, 21, 57–66.
4. Tran, N. L., & Rudolf, W. (2022). Social media and destination branding in tourism: A systematic review. *Sustainability*, 14(20), 22-26.
5. Smykova, M. (2015). The development of a tourist brand in Kazakhstan. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 2(2), 12.
6. Borbasova, Z., Ulakov, S., & Ossik, Y. (2017). Image and nation brand formation as tourism development factor in Kazakhstan. *MESTE Journal*, 1, 10-21.
7. Rosaria L. G. Pereira, Antonia L. Correia & Ronaldo L. A. Schutz (2012). Destination Branding: A Critical Overview. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 13(2), 81-102.
8. Miska, I. T., Arlina, N. L., Endang, S. R., Beby, K. F. S. (2019). Destination brand experience and authenticity. *Economics and Business International Conference 2019*.
9. Nametova, G., & Tolymbek, A. (2018). Perceptions of Kazakhstan as a tourist destination. *European Research Studies Journal*, 4, 304-316.
10. Sakenova, S. (2024, May 14). Kazakhstan sees record tourism indicators in 2023. *The Astana Times*.
11. Al'zhanov, M. (2025, November 13). New direct flights from Kazakhstan will be launched to several countries at once. *Tengri Travel*.
12. Kazinform. (2025, April 8). Domestic travelers in Kazakhstan hit 10.5 mln. *Kazinform News Agency*.

Дестинациялық брендинг және оның Қазақстандағы ұлттық туризмнің дамуына әсері

Түйіндеме. 2022 жылдан 2024 жылға дейінгі кезеңдегі үздіксіз жаңартылып отыратын ашық қолжетімді деректерді және жергілікті брендинг бойынша академиялық зерттеулерді қарастыра отырып, бұл мақалада Қазақстандағы туризмнің өсуіне бағыт брендингінің әсері талданады. Онда туристердің келуінің соңғы кездегі айтарлықтай өсуі атап өтіледі, туристер санына қатысты әртүрлі дереккөздердегі сәйкессіздіктер анықталады және Қазақстан Республикасы Ұлттық статистика бюросының ресми деректерін, министрлік пен БАҚ-тың шетелдік келушілер санына қатысты мәлімдемелерін және Қазақстандағы брендинг бойынша академиялық зерттеулерді пайдалана отырып, брендинг қызметінің осы өсімдегі рөлі бағаланады. Басылым бағыт брендингінің туризмге серпін беретінін көрсетеді, дегенмен ол әлі де үйлесімді бренд дизайны, өнімнің аймақпен үйлесімділігі және жақсы өлшеу әдістері сияқты факторларға байланысты. Зерттеу негізінен ең соңғы ашық деректерді пайдалану арқылы бағыт брендингінің Қазақстандағы туризмнің дамуына әсерін ұлттық тұрғыдан бағалауға бағытталған. Зерттеудің негізгі мақсаты – ең соңғы ашық деректерді пайдалана отырып, Қазақстандағы ұлттық туризмнің дамуына бағыт брендингінің әсерін бағалау. Бұл мақсатқа жетуге көмектескен міндеттер бар: ашық ресми және беделді БАҚ көздерін пайдалана отырып, келуші және ішкі туризмнің соңғы динамикасын сипаттау; бағыт брендингі бойынша академиялық әдебиеттерді Қазақстан мысалдарымен біріктіру және брендинг араласуларының байқалған өзгерістерді (ішінара) қалай түсіндіретінін көрсету; ашық туризм статистикасының сапасы мен тұрақтылығын бағалау және әсерді бағалауға әсер талқылау; Қазақстанның туристік брендинг стратегиясы мен мониторингі бойынша практикалық ұсыныстарды тұжырымдау. Бұл зерттеудің нысаны – макроэкономикалық және салалық көрсеткіштер, келушілер ағыны және Қазақстан Республикасының ұлттық туризміндегі ресми насихат. Тақырыбы – бағыт брендингінің процестері және олардың Қазақстандағы туристік сұранысқа, келушілердің қабылдауына және туризмді тұтынуға әсері.

Түйінді сөздер: бағыт, брендинг, туризм, халықаралық туристер, ішкі туризм, бренд дизайны, өнім.

К.А. Салденова¹, студент выпускного курса
А.К. Тусаева², кандидат экономических наук, ассоциированный профессор
^{1, 2} Университет «Тұран», г. Алматы, Казахстан

Брендинг дестинации и его влияние на развитие национального туризма в Казахстане

Аннотация. На основе данных открытого доступа, которые постоянно обновляются за период с 2022 по 2024 год, и научных исследований по брендингу территорий, в данной статье анализируется влияние брендинга дестинаций на рост туризма в Казахстане. В последнее время отмечается значительный рост числа прибытий туристов, выявляются противоречия в различных источниках данных о численности туристов и оценивается роль брендинговой деятельности в этом росте, благодаря использованию официальных данных Национального статистического управления Республики Казахстан, заявления министерства и СМИ о количестве иностранных туристов, а также научные исследования по брендингу в Казахстане. В публикации утверждается, что брендинг дестинаций способствует росту туризма, хотя он по-прежнему зависит от таких факторов, как наличие согласованного дизайна бренда, соответствие продукта региону и эффективные методы измерения. Исследование в первую очередь направлено на оценку влияния брендинга дестинаций на развитие туризма в Казахстане с национальной точки зрения с использованием самых актуальных открытых данных. Основная цель исследования – оценить влияние брендинга дестинации на развитие национального туризма в Казахстане, используя актуальные открытые данные. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи: описать недавнюю динамику въездного и внутреннего туризма, используя открытые официальные и авторитетные источники в СМИ; обобщить научную литературу по брендингу дестинации с примерами из Казахстана и показать, как брендинговые мероприятия могут (частично) объяснить наблюдаемые изменения; оценить качество и согласованность открытой статистики туризма и обсудить последствия для оценки воздействия; сформулировать практические рекомендации по стратегии и мониторингу брендинга туризма в Казахстане. Предметом данного исследования являются макроэкономические и отраслевые показатели, потоки посетителей и официальное продвижение в сфере национального туризма Республики Казахстан. Предметом исследования являются процессы брендинга дестинации и их влияние на туристский спрос, восприятие посетителей и потребление туризма в Казахстане.

Ключевые слова: дестинация, брендинг, туризм, международные туристы, внутренний туризм, дизайн бренда, продукт.

A.T. Saltaeva¹, M.A. Galochkin², senior students
Scientific supervisor: **A.K. Tussayeva³**, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor
^{1, 2, 3}Turan University, Almaty, Kazakhstan
*e-mail: 22231920@turan-edu.kz

GLOBAL IMBALANCES OF BALANCE OF PAYMENTS: CAUSES AND CONSEQUENCES

Abstract. The article focuses on the problem of global imbalances in the world economy, which means long-term differences between countries with current account deficits and surpluses. Some countries, such as the United States, spend more than they produce and cover this gap by borrowing money from abroad. Other countries, like China and Germany, export more than they consume and therefore accumulate large savings. The article explains why these imbalances appear. The main reasons include different levels of savings and investment, population structure, productivity, exchange rate policy, and the type of economic development. The special role of the US dollar as the main world reserve currency is also an important factor because it allows the United States to finance its deficit more easily. The article shows that global imbalances have both positive and negative effects. On the positive side, they facilitate the international movement of capital and contribute to economic growth. On the negative side, they result in high debt, economic instability, crises, and trade disputes. In conclusion the article concludes that it is necessary for there to be cooperation among nations, more domestic demand in surplus nations, and more control over budget and borrowing in deficit nations so that there can be stable global economic development.

Keywords: global imbalances, current account, capital flows, macroeconomic policy, structural reforms, financial stability.

Introduction. In recent time, there has been a rising propensity within the global economy and international trade for the presence of imbalances within the balance-of-payment position among large economies. These imbalances arise when some economies consistently record large current account surpluses, while others maintain chronic shortage. Such a situation forms a complex system of interdependence, where the financial stability of one group of countries is closely tied to the borrowing capacity and consumption patterns of another. The scale and endurance of these imbalances make them one of the central issues in modern international economics, capital flows, long-term macroeconomic stability, exchange rates and trade relations [1].

The world imbalances have emerged as a structural phenomenon within the global economy rather than a cyclical fluctuation. This directly impacts the stability of global financial markets, as it leads to the accumulation of foreign debt on the deficit economies and the excessive accumulation of foreign reserves on

the surplus countries. As a consequence, imbalances can have implications not just for exchange rates and competitive stability but also for financial crises and international economies.

Today, several key economic actors significantly shape the dynamics of global imbalances. While temporary deficits or surpluses are a normal feature of economic cycles, the term "global imbalances" refers to a more specific situation where major economies maintain large, structural current account positions that do not self-correct over the short term. These imbalances reflect structural differences in national saving and investment behaviors rather than simple fluctuations in trading. For instance, countries with high savings rates and export-oriented growth models tend to accumulate surpluses, whereas economies driven by strong domestic consumption often sustain chronic deficits, creating a polarized global financial architecture [2; 3].

This structural imbalance is well-illustrated by current data on deficit and surplus countries. As per mid-2025 data, the United States remains to this day one of the biggest deficit countries in the world, and its current account deficit has narrowed by 42.9% in Q2 2025 to \$251.3 billion, reflecting its strong demand patterns and its special status as the primary global reserve currency. Conversely, China remains the biggest surplus country in the world, accumulating a surplus of \$489.8 billion in current accounts in the first three quarters of 2025 which identifies its crucial role as main suppliers of global capital services and manufactured goods while also pointing to its rising global economic presence in general. Similarly, Germany within the Eurozone has maintained its large external surplus, accumulating €154.3 billion between the start of 2025 and September reflecting its relative cost competitiveness and historically high savings rates within Europe, where Germany has long remained one of Europe's biggest 'net exporters'. These data illustrate that despite periodic fluctuations, the fundamental pattern of global borrowers and lenders remains a main characteristic of the modern international economy [4, 5, 6, 7].

Literature Review. Significant contributions to the study of global imbalances in the balance of payments have been made by researchers such as C. Adams, D. Park, Lee, H.H, Huang Shaowei, Zhang Jixiang, as well as research groups from Economic Research and the European Central Bank (ECB). Their work examines how global imbalances emerge, why they remain over time, and what effects they have on the global economy.

C. Adams and D. Park (2009) argue that global imbalances primarily arise from differences in savings and investment patterns between advanced and developing economies. Asian countries, particularly China and other ASEAN nations, maintain large current account surpluses due to high savings rates and strong export performance, while countries such as the United States exhibit persistent deficits because domestic consumption exceeds savings. The authors note that such differences reflect natural stages of economic development, but if they remain for extended periods, they increase vulnerability and external dependence for deficit countries [4].

The European Central Bank (2008) emphasizes that current account imbalances are a significant challenge for economic stability. Variations in competitiveness, productivity, and fiscal discipline across European countries create structural surpluses in nations like Germany and the Netherlands, while countries such as Greece and Spain face deficits and rising debt. The ECB highlights

that without coordinated financial reforms and collaboration among member states, these imbalances could threaten the stability of the Eurozone [8].

According to KfW Economic Research (2014), global imbalances are closely linked through international capital flows. Surplus countries often invest their excess funds in deficit economies, which can lead to credit expansion and the formation of financial bubbles. This highlights that imbalances are not only trade-related but also pose systemic financial risks. KfW researchers stress the importance of international coordination and the development of balanced economies to mitigate such risks [3].

Huang Shaowei, Zhang Jixiang (2017) identifies exchange rate fluctuations, trade dependence, and speculative capital movements as major causes of international payment imbalances. Using a model of long-term imbalances, Lyu demonstrates that these factors increase the likelihood of financial crises, especially in developing countries with fragile financial systems. The study recommends managing capital flows and diversifying exports to reduce vulnerabilities [10]. Lee, H.H. and Park, D. (2013) highlight the link between global imbalances, international debt, and financial dependence. They note that imbalances both cause and result from the growth of global debt, as surplus countries' capital flows to deficit economies increase their indebtedness. Furthermore, the lack of coordination in monetary and fiscal policies perpetuates imbalances, creating recurring financial challenges in the global economy [1].

Recent data support these conclusions. For instance, in 2025 the United States recorded a current account deficit of \$251.3 billion, a decrease of 42.9% compared to the previous quarter [7], while China maintained a surplus of \$489.8 billion in the first three quarters of the year [14], and Germany accumulated €154.3 billion in surplus [15]. These statistics illustrate the structural nature of global imbalances and confirm patterns identified by earlier research.

Although it can be pointed out that there are natural imbalances due to varying stages of development among nations, it is also clear that there is a problem with policy implementation because imbalances have maintained for a considerably long period. All sources agree that global financial stability is achieved with international collaboration and cooperation and that there needs to be harmony in global economic policies and balanced global trade and capital flows. Statistics offered by global agencies like IMF [10], BEA [3], and Fed [6] again confirm these observations.

Materials and Methods. This study analyzes international imbalances in 2025 based on official economic data from the IMF, BEA and national statistical agencies, and other authoritative sources. The main statistics will include current accounts balances, savings and investment rates, capital inflows and outflows, foreign exchange reserves, and GDP statistics.

A comparative analysis was done with an objective of understanding structural factors that determine deficits and surpluses, including national savings and investment rates, productivity levels, demographic changes, and trade competitiveness. Additionally, an examination of policy papers and central bank reports, as well as institutional analysis, aimed at understanding the influence of exchange rate regimes and interventions on current imbalances. The combination of data analysis and qualitative examination of policy helps form an overall judgment about either the causes or consequences associated with current ac-

count imbalances.

Results and discussion. Global imbalances arise from a complex interplay of macroeconomic, financial, structural, and policy-related factors that create persistent divergences between national savings and investment behaviors. An integral aspect, here, would be the difference in savings and investment rates among various nations, which leads to a persistent imbalance on current accounts.

Countries with large savings and a higher capital base usually have a current account surplus, while those with large capital outlays and large spending usually remain with a constant deficit. Then there are demographics. Countries like Germany and China have large elderly populations that make them economically conservative and reduce consumption, but young economies with large spending on things like infrastructure, schools, and housing make them stand out as they increase the deficit on current accounts. Productivity also plays an important role. Countries with high productivity and extremely efficient economies usually maintain large exports. Countries with low productivity usually import more. Additionally, monetary policy and interest rates shape macroeconomic dynamics: prolonged periods of low interest rates in advanced economies have stimulated consumption and borrowing, exacerbating external imbalances [3, 8].

Beyond macroeconomic factors, financial and structural aspects significantly influence the global economy. International capital flows are largely directed toward safe and liquid markets, creating a paradox where capital often moves from fast-growing developing countries to developed economies, primarily the United States (Figure 1).

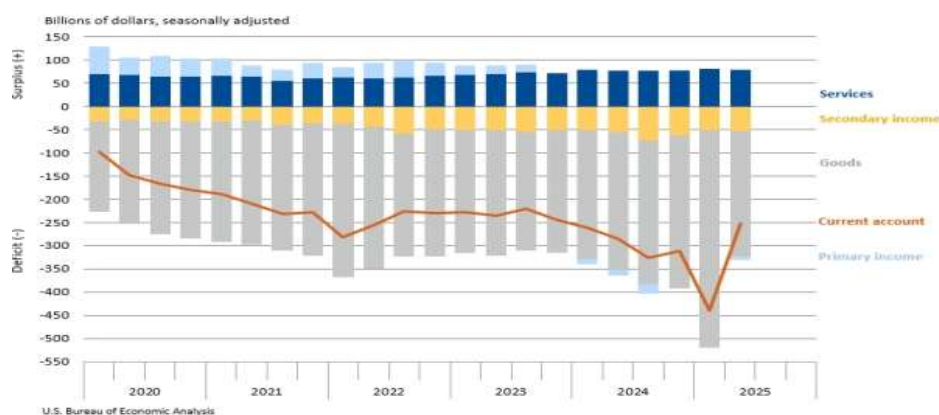


Figure 1 – Quarterly U.S. Current Account and Component Balances

Note: Compiled by the author on the basis of sources [9]

This phenomenon is reinforced by the unique role of the US dollar as the main global reserve currency, which enables the United States to finance its deficits with relative ease due to sustained demand for dollar-denominated assets [16]. At the same time, many countries follow export-oriented growth models, deliberately maintaining international competitiveness that leads to substantial external surpluses (Figure 2).

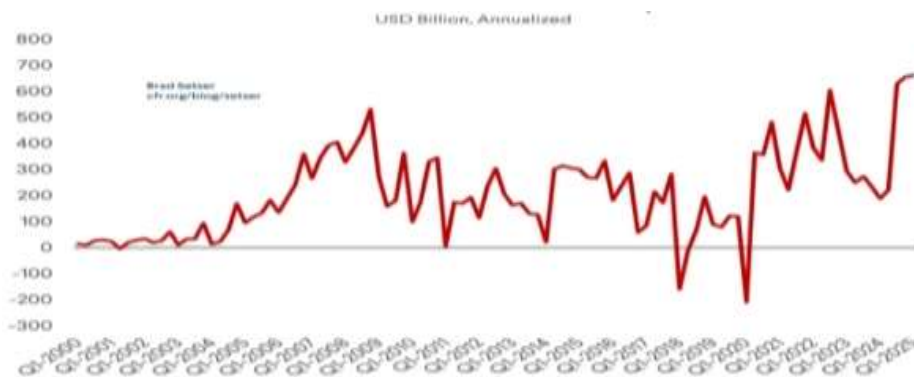


Figure 2 – China: Current Account Surplus

Note: Compiled by the author on the basis of sources [11]

Several giant Asian economies like China, Japan and others have adhered to this approach for decades, accumulating large foreign exchange reserves and reinvesting them in global financial markets [8].

Currency and trade policies also contribute considerably to global imbalances. Fixed or partially managed exchange rates allow export-oriented countries to preserve competitive advantages by preventing their currencies from appreciating naturally. China's long-standing policy of maintaining a stable yuan exchange rate is a prominent example. Many countries engage in active currency interventions to prevent appreciation and build reserves, further distorting the global financial system. Moreover, differences in export structures – such as Germany's dominance in high-tech goods versus China's strength in manufactured consumer products – reinforce persistent surpluses. Trade barriers, tariffs, and protectionist policies can intensify these trends, perpetuating long-term asymmetries in global trade [4; 10].

Global imbalances have numerous and often contradictory effects on the world economy. On the positive side, they allow deficit countries, primarily the United States, to finance high levels of consumption and investment through stable capital inflows from surplus countries. Deep and liquid financial markets facilitate capital attraction and support the global role of the dollar-based financial system. Simultaneously, global imbalances redistribute capital from countries with excess savings to those with investment needs, theoretically promoting a more efficient allocation of global resources. This process accelerates financial globalization, expands opportunities for international investors, and fosters the development of cross-border financial institutions [10].

However, these benefits come with significant risks. One of the major negative consequences is the buildup of financial vulnerabilities. Inexpensive foreign capital inflows can lead to credit bubbles and overheating in specific financial sectors, as seen in the US housing market before the 2008 global crisis (Figure 3).

Those nations operating with a consistent deficit will have no option but to rely on foreign capital. As a result, they will be vulnerable to sudden capital flights and tougher credit conditions, as witnessed in the 1997 Asian Financial Crisis and the ongoing Eurozone Debt Crisis.



Figure 3 – Current vs Home Price Index in U.S. from 2000 to 2009

Note: Compiled by the author on the basis of sources [12, 13]

Global imbalances also generate political and trade tensions; persistent surpluses in some countries are often perceived as causes of job losses and de-industrialization in others, fueling protectionism and trade disputes. Lastly, when surplus countries accumulate foreign reserves, they drive downward effects on exchange rates and disrupt market determination [10].

Today, global imbalances affect the global economy. The United States continues to be the biggest deficit country, supplemented by capital inflows from private and public sources worldwide. It continues to be China, driven by savings and an export platform strategy, as the biggest surplus country and an active player as a global creditor. It merits mention that within Europe, with Germany as its backbone, it continues to maintain high surpluses due to productivity and aging populations. The Middle Eastern regions would rely on energy sources for its high surpluses. A considerable degree of financial instability would be noticed within developing nations. Overall, there continues to be a structure on global imbalances on creditor and deficit nations (Table 1).

Table 1 – The Matrix of Global Imbalances: Roles and Scales, 2025

Country	Role in the article	Balance (Billion \$)	Balance (% GDP)	The essence of the imbalance
USA	"Largest deficit country"	-1 121	-4%	Consumption exceeds production, financed by capital inflows
China	"World's largest surplus"	+641	+3.3%	High savings and exports of goods exceed domestic demand
Germany	"Industrial core... surplus"	+272	+5.4%	Structural surplus due to competitiveness and aging of the population
Note: compiled by the author based on the source [14; 15]				

To address global imbalances, there needs to be an overall strategy involving macro as well as structural and institutional policies. A possible policy area that needs focus would be currencies. Allowing the currencies of surplus countries to appreciate might reduce dependence on exports and foster domestic de-

mand leads. Countries with deficits should focus on fiscal consolidation. Reducing government expenditure and resisting foreign borrowing would be an efficient method. Creditor nations should focus on enhancing consumption based on greater wages, broader social services, or reducing incentives for excessive savings. To address the source issue, there would be a need for structural changes. It could be achieved with an efficient and well-developed financial sector, enhancing productivity, and more diversified exports. Organizations on an international platform like IMF, World Bank, and G20 would be preferred for suggesting global policies and ensuring global stability [10; 16].

Conclusion. Such gaps originate from real structural differences among the biggest players in world economies, as reflected in repeated patterns of deficits and surpluses in the current account. In this regard, countries with deficits, such as the United States of America, finance their domestic spending and investments by attracting capital inflow from the rest of the world. Surplus countries like China and Germany compile savings from the outside world through dependence on export-oriented growth and high productivity levels.

Balancing these imbalances requires action from both sides. Surplus countries need to allow their currencies to appreciate over time and develop more vibrant domestic markets so that their economies are less dependent on exports and accumulation. Such a shift would increase consumption and, perhaps more importantly, domestic investment, apart from foreign demand. The deficit countries have to reduce their debt, manage their budgets more tightly, and build new industries to depend less on cross-border borrowing. In short, each country must move toward a better balance between consumption, investment, and savings. Gradual adjustments in a coordinated way can synchronize international capital flows and lower the risks of financial crises.

Therefore, global imbalances are complex and touch both upsides and downsides in that they aid the mobility of capital and deepen global financial integration, yet heighten financial vulnerability and spark trade frictions. Efforts toward better coordination through institutions such as the IMF, World Bank, and G20 are critically important to ensure sustainability of adjustment, reduce the risk of crisis, and keep the world economy stable.

REFERENCES

1. Lee, H.H. and Park, D. (2013). The Financial Role of East Asian Countries in Global Imbalances: An Econometric Assessment of Developments after the Global Financial Crisis. *The Global Journal of Economics*, Vol. 2(2). URL: <https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S2251361213500067>
2. Fischer, R.A. (2019). Global Imbalances: A Job for the G20?. Discussion Paper 18/2019. Bonn: German Development Institute / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE). URL: https://www.idos-research.de/uploads/media/DP_18.2019.pdf
3. KfW Research (2014). The problem of external economic imbalances. Focus on Economics (Fokus Volkswirtschaft) No. 44. URL: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-englische-Dateien/Fokus-2014-EN/Fokus-Nr.-44-Februar-2014-EN.pdf>
4. Adams, C. and Park, D. (2009). Causes and Consequences of Global Imbalances: Perspective from Developing Asia. ADB Economics Working Paper Series No. 157. URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/28248/economics-wp157.pdf>
5. Fibre2 Fashion News Desk (2025). US current account deficit narrows by 42.9% in Q2 2025: BEA. Fibre2 Fashion. URL: <https://www.fibre2fashion.com/news/textile-news/us-current-account-deficit-narrows-by-42-9-in-q2-2025-bea-305454-newsdetails.htm>
6. The State Council of the People's Republic of China (2025). Statistical Update November 2025. URL: https://english.www.gov.cn/archive/statistics/202511/07/content_WS690df6f3c6d00ca5f9a07673.html

7. Trading Economics (2025). Germany Current Account. URL: <https://tradingeconomics.com/germany/current-account>
8. Bracke, T., Bussière, M., Fidora, M. and Straub, R. (2008). A framework for assessing global imbalances. ECB Occasional Paper Series No. 78. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecbocp78.pdf>
9. Bureau of Economic Analysis (BEA) (2025). U.S. International Transactions, 2nd Quarter 2025. URL: <https://www.bea.gov/news/2025/us-international-transactions-2nd-quarter-2025>
10. Huang Shaowei, Zhang Jixiang (2017). Analysis of the Main Causes of the Imbalance of International Payments and Risk Prediction. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/315306830_Analysis_of_the_Main_Causes_of_the_Imbalance_of_International_Payments_and_Risk_Prediction
11. Council on Foreign Relations (CFR) (n.d.). The Somewhat Mysterious Surge in China's Current Account Surplus. URL: <https://www.cfr.org/blog/somewhat-mysterious-surge-chinas-current-account-surplus>
12. Federal Reserve Bank of St. Louis (FRED) (2025). S&P CoreLogic Case-Shiller U.S. URL: <https://fred.stlouisfed.org/series/CSUSHPINSA>
13. Federal Reserve Bank of St. Louis (FRED) (2025). U.S. Balance of Payments: Current Account [BOPBCA]. URL: <https://fred.stlouisfed.org/series/BOPBCA>
14. International Monetary Fund (IMF) (2025). Current Account Balance (cupr1te datamapper). URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/BCA@WEO/USA/CHN/GER/DEU>
15. International Monetary Fund (IMF) (2025). Current Account Balance% of GDP. URL: https://www.imf.org/external/datamapper/ranking/BCA_NGDPD@WEO/
16. G20 (2017). G20 Hamburg Action Plan. URL: <https://www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-hamburg-action-plan-en.pdf>

А.Т. Салтаева¹, М.А. Галочкин², бітіруші курс студенттері
Ғылыми жетекші: А.К. Тусаева³, экономика ғылымдарының кандидаты,
қауымдастырылған профессор
1, 2, 3 «Тұран» Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Төлем балансындағы жаһандық теңгерімсіздіктер: себептері мен салдары

Түйіндеме. Мақалада әлемдік экономикадағы жаһандық теңгерімсіздіктер мәселесі қарастырылады, яғни төлем балансының тапшылығы мен профициті бар елдер арасындағы ұзақ уақыт сақталатын айырмашылықтар талданады. Кейбір мемлекеттер, әсіресе АҚШ, көптеген жылдар бойы өз өндірісінен көп тұтынып, бұл айырмашылықты шетелдік капитал мен сыртқы қарыздар арқылы жауып келеді. Ал Қытай мен Германия сияқты елдер керісінше, өздері тұтынганнан әлдеқайда көп өнім экспорттап, ірі көлемде қаржы қаражатын жинақтайды. Мақалада мұндай айырмашылықтардың негізгі себептері түсіндіріледі: жинақ пен инвестиция деңгейінің әртүрлі болуы, халық санының жас ерекшеліктері, еңбек өнімділігі, валюталық саясат, сондай-ақ экономиканың жалпы құрылымы. Сонымен қатар АҚШ долларының әлемдегі негізгі резервтік валюта ретіндегі маңызы ерекше атап өтіледі, өйткені бұл фактор АҚШ-қа ұзақ уақыт бойы елеулі қиындықсыз тапшылықпен өмір сүруге мүмкіндік береді. Мақалада жаһандық теңгерімсіздіктердің оң және теріс жақтары көрсетіледі. Бір жағынан, олар елдерге даму үшін қосымша капитал тартуға мүмкіндік берсе, екінші жағынан, қарыздың өсуіне, қаржы дағдарыстарына, валюталардың тұрақсыздығына және халықаралық сауда қатығыстарына алып келеді. Қорытындысында жаһандық теңгерімсіздіктерді азайту үшін елдер өз экономикалық саясатын үйлестіріп, ішкі нарықты дамытып, қарыз алу мен экспортқа шамадан тыс тәуелділікті азайту қажет деген тұжырым жасалады.

Түйінді сөздер: жаһандық теңгерімсіздіктер, ағымдағы есеп, капитал ағындары, макроэкономикалық саясат, құрылымдық реформалар, қаржылық тұрақтылық.

А.Т. Салтаева¹, М.А. Галочкин², студенты выпускного курса
Научный руководитель А.К. Тусаева³, кандидат экономических наук,
ассоциированный профессор
1, 2, 3 Университет «Тұран», г. Алматы, Казахстан

Глобальные дисбалансы платежных балансов: причины и последствия

Аннотация. В статье рассматривается проблема глобальных дисбалансов в мировой экономике, то есть устойчивых различий между странами с дефицитом и профицитом платежного баланса. Одни страны, например США, на протяжении многих лет тратят больше, чем зарабатывают, и покрывают этот разрыв за счёт заимствований из-за рубежа. Другие страны, такие как Китай и Германия, наоборот, экспортируют больше, чем потребляют, и накапливают большие объёмы сбережений. В работе объясняется, почему возникают такие различия: из-за разного уровня сбережений и инвестиций, демографических особенностей, производительности труда, валютной политики и структуры экономики. Также важную роль играет доллар как главная мировая валюта, благодаря чему США могут долгое время иметь дефицит без серьёзных последствий. В статье показано, что глобальные дисбалансы имеют как положительные, так и отрицательные стороны. С одной стороны, они позволяют странам получать капитал для развития, с другой – приводят к росту долгов, финансовым кризисам, нестабильности валют и торговым конфликтам. В заключении делается вывод, что для снижения глобальных дисбалансов странам необходимо согласовывать экономическую политику, развивать внутренний рынок и снижать избыточную зависимость от заимствований и экспорта.

Ключевые слова: глобальные дисбалансы, текущий счет, потоки капитала, макроэкономическая политика, структурные реформы, финансовая стабильность.

Yaofu Hu¹, doctoral student
Zh. Zhussupova², Senior lecturer

^{1, 2} Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan
*e-mail: benli9169831@gmail.com

THE OPTIMAL STRATEGY FOR THE LAYOUT OF FRESHIPPO STORES IN CHINA: THE ANALYSIS OF SOCIO-ECONOMIC AND SPATIAL FACTORS

Abstract. This study takes Shanghai as the research object. By analyzing the influence of socio-economic factors and spatial factors on retail location selection, it explores the optimized layout strategies of Freshippo stores. By using multi-dimensional data such as population distribution, residents' consumption capacity, urban economic development level, transportation accessibility and the distribution of existing commercial facilities, and applying GIS spatial analysis and multi-factor comprehensive evaluation methods, potential high-value location areas are identified, and store layout strategies suitable for different types of areas are proposed, providing decision-making references for the scientific expansion of new retail enterprises in Shanghai. At the same time, it provides theoretical support for urban retail space planning and commercial layout optimization.

Keywords: Freshippo, Store layout, Socio-economic factors, Spatial analysis, Optimal site selection strategy.

Introduction. With the rapid development of the new retail model, Freshippo has achieved significant growth in China's first-tier cities by integrating online and offline innovative models. The scientific nature of store location selection has become a key factor in the success or failure of the company's expansion. As the economic, population and consumption center of China, Shanghai has a complex social and economic structure and a dense urban spatial pattern. Its residents have a high consumption level and a developed transportation network, but the commercial competition is fierce, which poses new challenges for store layout. Based on this, this study, through the analysis of socio-economic and spatial factors, constructs an optimized layout strategy model to provide a systematic and data-driven strategic solution for Freshippo's store layout in Shanghai.

Analysis of socio-economic factors

Population Factor Analysis. As the megacity with the highest urbanization level in China, Shanghai's population size, spatial distribution and structural characteristics have a decisive influence on the layout of retail formats. According to the 2024 Statistical Bulletin on the National Economic and Social Development of Shanghai, by the end of 2024, the permanent resident population of Shanghai was 24.8026 million, among which the registered permanent resident population was 14.9677 million and the non-local permanent resident popula-

tion was 9.8349 million. Compared with 24.8709 million people in the seventh national census in 2020, the permanent resident population of Shanghai has shown a slight downward trend. The main reason is that the number of non-local permanent residents has decreased by 237,900. This indicates that the population control policies and industrial structure adjustments in Shanghai have taken effect. However, the huge population base still constitutes a solid foundation for the retail market.

From the perspective of population spatial distribution, Shanghai shows a distinct feature of "internal decline and external increase". The data from the seventh national census shows that the population of the central urban area of Shanghai accounts for 26.9%, that of Pudong New Area 22.8%, and that of the suburbs 50.3%. Compared with 2010, the proportion of the population in the central urban area decreased by 3.4 percentage points, while that in Pudong New Area and the suburbs increased by 0.9 and 2.5 percentage points respectively. Specifically, the population density in the central urban area dropped from 24,137 people per square kilometer in 2010 to 23,092 people in 2020. During the same period, the population density in Pudong New Area and its suburbs increased from 2,650 people per square kilometer to 3,006 people. This change in population distribution directly affects the spatial layout requirements of retail resources, providing a population base for Hema's expansion in the suburbs.

Table 1 – Population Distribution by District in Shanghai

District Category	Population Proportion (2020)	Change Compared to 2010	Population Density (persons/square kilometer)
Central Urban Area	26.9%	Decreased by 3.4 percentage points	23,092
Pudong New Area	22.8%	Increased by 0.9 percentage points	Approximately 4,000 (in some areas)
Suburban Area	50.3%	Increased by 2.5 percentage points	3,006
Note: Written by the author, source: Experimental data results			

From the perspective of population structure, Shanghai is confronted with the coexistence of deep aging and small family sizes. The 2020 census data shows that the population aged 60 and above in Shanghai was 5.8155 million, accounting for 23.4% of the total population, among which the population aged 65 and above accounted for 16.3%. Meanwhile, the proportion of children aged 0-14 is only 9.8%, which is 1.2 percentage points higher than that in 2010, but still lower than the national average. The change in the age structure of the population has put forward differentiated demands for retail formats. Elderly people prefer nearby shopping in communities, while young people are more inclined towards convenient and efficient online delivery. In addition, the permanent resident population of Shanghai from other provinces and cities is 10.4797 million, accounting for 42.1%. These people are mainly concentrated in the age group of 15 to 59 and are important target customers for fresh food e-commerce. Their consumption habits are more modern and digital, which is highly consistent with Freshippo's business model. The educational level of Shanghai's population has been continuously improving. The number of people with a college education has reached 8.4242 million, and the number of people

with a college education per 100,000 people has risen from 21,893 in 2010 to 33,872. Highly educated people are usually more receptive to the new retail model and pay more attention to product quality and shopping experience, which provides Hema with a high-quality customer base.

Analysis of Residents' Consumption Capacity and Consumption Behavior. The strong purchasing power and increasingly upgraded consumption demands of Shanghai residents have provided fertile ground for the development of new retail. In the first three quarters of 2025, the per capita disposable income of Shanghai residents reached 69,220 yuan, increasing by 4.3% year-on-year. Among them, the per capita disposable income of urban permanent residents was 72,517 yuan, and that of rural permanent residents was 39,293 yuan. This income level is much higher than the national average, laying the foundation for high consumption in Shanghai. Looking at the annual data, the per capita disposable income of Shanghai residents reached 88,366 yuan in 2024, and the per capita disposable income of urban permanent residents was as high as 93,095 yuan, demonstrating strong purchasing power.

In terms of consumption expenditure, the per capita consumption expenditure of Shanghai residents in the first three quarters of 2025 was 40,892 yuan, representing a year-on-year growth of 3.2%. The proportion of consumption expenditure to disposable income is 59.1%, reflecting the positive consumption willingness of Shanghai residents. Compared with other cities across the country, residents in Shanghai have more avant-garde consumption concepts and a stronger pursuit of a quality life.

Table 2 – Shanghai Residents' Income and Consumption in the First Three Quarters of 2025

Indicator	All City Residents	Urban Permanent Residents	Rural Permanent Residents
Per Capita Disposable Income (Yuan)	69,220	72,517	39,293
Disposable Income Growth Rate (%)	4.3	4.2	5.4
Per Capita Consumption Expenditure (Yuan)	40,892	42,686	24,606
Consumption Expenditure Growth Rate (%)	3.2	3.1	3.9
Note: Written by the author, source: Experimental data results			

From the perspective of consumption habits, Shanghai residents have a high acceptance of emerging shopping models and attach great importance to shopping experience and efficiency. In the first three quarters of 2025, the total retail sales of consumer goods in Shanghai increased by 4.3% year-on-year, with the growth rate rising by 2.6 percentage points compared to the first half of the year. Driven by the "trade-in for new" subsidy policy, the retail sales of sports and entertainment goods, furniture, household appliances and audio-visual equipment increased by 27.7%, 22.1% and 28.2% respectively year-on-year, reflecting the strong demand of Shanghai residents for quality consumption. Meanwhile, consumers in Shanghai are paying more attention to health and experience. The shopping frequency of residents in Shanghai also shows modern characteristics. With the acceleration of work pace, residents in Shanghai, especially the white-collar class, tend to shop frequently and in small quantities, and at the same time expect express delivery services. This consumption

behavior is highly compatible with Hema's "store-warehouse integration" business model. Shanghai leads the country in the degree of digital transformation. In the first three quarters of 2025, the added value of the information transmission, software and information technology services industry increased by 15.5% year-on-year, providing technical support and an environmental atmosphere for the development of new retail that integrates online and offline.

Urban economic development level. As the economic center of China and the forefront of reform and opening up, Shanghai's economic vitality and business environment provide unique conditions for retail innovation. In the first three quarters of 2025, Shanghai achieved a regional GDP of 4,072.117 billion yuan. Calculated at constant prices, it grew by 5.5% year-on-year, 0.3 percentage points higher than the national average. This growth rate has increased by 0.4 percentage points compared with the first half of the year, indicating a stable and improving economic trend. By industry, the added value of the primary industry was 6.426 billion yuan, increasing by 0.9%. The added value of the secondary industry was 844.867 billion yuan, increasing by 3.9%. The added value of the tertiary industry was 3,220.824 billion yuan, increasing by 5.9%. The dominant position of the service industry provides a favorable industrial ecosystem for new retail formats such as Hema.

Shanghai has achieved remarkable results in the transformation and upgrading of its economic structure, and its emerging industries have shown strong momentum. In the first three quarters of 2025, the proportion of the output value of strategic emerging industries in Shanghai's total industrial output value has increased to 44.1%, which means that nearly half of Shanghai's industrial output value is contributed by strategic emerging industries. Specifically, the manufacturing output value of the three leading industries increased by 8.5% year-on-year, among which the artificial intelligence manufacturing industry grew by 12.8% and the integrated circuit manufacturing industry by 11.3%. Among them, the output value of aerospace and equipment manufacturing and electronic and communication equipment manufacturing rose by 20.6% and 13.4% respectively year-on-year. These data reflect that Shanghai's industrial system is upgrading towards high-end and intelligent development, providing technical support and a favorable market environment for smart retail.

Table 3 – Key Economic Indicators of Shanghai in the First Three Quarters of 2025

Indicator Name	Value	Year-on-Year Growth
Gross Regional Product	40,721.17 billion yuan	5.5%
Value Added of Large-scale Industrial Output	-	5.3%
Output Value of Manufacturing in Three Leading Industries	-	8.5%
Total Retail Sales of Consumer Goods	12,302.77 billion yuan	4.3%
Fixed Asset Investment	-	6.0%
Value Added of Information Transmission, Software and Information Technology Services	5,277.43 billion yuan	15.5%
Note: Written by the author, source: Experimental data results		

The business environment in Shanghai has been continuously optimized, and the vitality of the private economy has been enhanced. In the first three

quarters of 2025, the total industrial output value of large-scale private enterprises in Shanghai increased by 9.8% year-on-year, with the growth rate 4.1 percentage points faster than that of the total industrial output value of large-scale enterprises in the city. In the field of foreign trade, private enterprises achieved a total import and export volume of 1.32 trillion yuan, increasing by 27.1%, accounting for 39.5% of the city's total import and export value, reaching the highest level in history. This indicates that the private economy in Shanghai is booming and the market is full of vitality, providing a favorable development environment for private retail enterprises such as Hema.

From the perspective of consumption potential, multiple economic indicators in Shanghai demonstrate its huge market capacity and promising development prospects. As of the end of September 2025, the transaction volume of major financial markets in Shanghai increased by 12.7% year-on-year. The prosperity of the financial industry has provided liquidity and credit support for the consumer market. In the first three quarters of 2025, the consumer price index (CPI) in Shanghai remained unchanged compared with the same period last year, while the core CPI rose by 0.6%. The stable prices have created a favorable environment for consumption growth. Meanwhile, the average surveyed unemployment rate in Shanghai's urban areas is 4.2%. The relatively low unemployment rate ensures the sustainability of residents' purchasing power.

Spatial factor analysis

Transportation and Accessibility Analysis. The road network and public transportation system in Shanghai are highly developed, which provides a solid foundation for the foot traffic and coverage efficiency of retail stores. According to the "Guiding Opinions on Promoting High-Quality Development of Public Transport in the City", Shanghai is committed to building a multi-level public transport system: the main urban area takes rail transit as the main body and ground public transport as the foundation; Inside the new town, trunk buses serve as the framework and regular buses are the main body. Between the new town and the main urban area, a rapid connection channel is formed, mainly by rail transit and supplemented by bus express lines. By the end of the planning period, the target for the coverage rate of permanent residents within 600 meters of the rail transit stations in the central urban area will reach 58%. This differentiated transportation strategy directly affects the potential customer coverage of the store – in the central urban area with dense rail transit, the service radius of the store can effectively cover a large number of commuters and permanent residents. In new towns dominated by public transportation, it is necessary to more precisely locate the points near the trunk bus hubs.

The coverage efficiency of stores varies significantly under different traffic conditions. Relying on the rail transit stations, especially after realizing the digital services of "one ticket, one code" and "predictable and reservable", the stores can efficiently reach the daily commuters and the permanent residents of the community. The hierarchical system of "backbone lines + connection lines + characteristic lines" created by the ground public transportation system, as well as the pilot characteristic lines such as commuting, education assistance and medical treatment, have further extended the service radius, which is conducive to covering those residential areas that have not yet been fully covered by the subway network. In addition, Shanghai encourages the close integration of pub-

lic transportation with living and commercial circles in the planning and construction of transportation hubs. This provides strategic opportunities for the layout of stores within or around comprehensive transportation hubs and can effectively capture the mobile customer base.

Table 4 – Analysis of the Correlation between Transportation Modes and Store Coverage Efficiency in Different Areas of Shanghai

Area Type	Dominant Transportation Mode	Store Coverage Characteristics	Target Customer Group
Central Urban Area	Rail Transit as the Main Body	High-density coverage within a 600-meter radius of stations	Commuters, High-density Permanent Residents
New City Interior	Trunk Bus as the Framework	Dependent on Bus Hubs and Trunk Stations	Community Permanent Families, Local Workers
Main City – New City Linkage Belt	Rail Transit and Express Bus Lines	Node Layout Along Rapid Transit Corridors	Cross-regional Commuters, Weekend Consumer Families
Note: Written by the author, source: Experimental data results			

Competitive Landscape and Analysis of Existing Commercial Facilities. The competition intensity in Shanghai's retail commercial market is relatively high, but at the same time, there are also structural market blind spots. According to a report released by View Index, in the first quarter of 2025, the vacancy rate of shopping centers in Shanghai reached 8.5%, standing out among core commercial cities. Meanwhile, Shanghai remains one of the cities with the highest retail commercial rental levels in the country, with an average rent of 31.3 yuan per square meter per day. This phenomenon of "high vacancy rate" coexisting with "high rent" reflects that the market is undergoing an adjustment period. The willingness of property owners to attract tenants with more favorable rents may increase, which provides a window period for brands like Hema to negotiate favorable lease terms.

The distribution of similar retail stores (including traditional supermarkets, fresh food e-commerce forward warehouses, membership stores, etc.) has become quite dense, but opportunities also lie in the challenges. On the one hand, some traditional department stores and shopping malls have withdrawn from the market due to poor management. On the other hand, some discount retail brands attempting to enter the Shanghai market have encountered "culture shock" due to issues with location selection, supply chain or positioning.

*Regional Land Use and Planning Constraints.*The types and developability of land in Shanghai are changing dynamically along with urban renewal and the construction of new districts. The current planning emphasizes the revitalization and utilization of existing resources. Especially in the context of urban renewal, it encourages the renovation of "old factories, docks, warehouses, park green Spaces and other carrier Spaces" to create new scenarios of characteristic commercial streets. This offers Hema the possibility to innovate business models in non-traditional commercial areas such as creative parks and waterfront areas. In addition, the "2025 Shanghai New Town Development Action Plan" also focuses on "deeply promoting the renovation of old urban areas and the transformation of urban villages, accelerating the disposal of inefficient industrial land

in new towns and the revitalization of existing land resources of state-owned enterprises", indicating that new land and property resources will be released in the new town areas.

Urban planning policies impose both restrictions and incentives on the location selection of retail businesses. Shanghai is promoting the upgrading of the "main street + back street" cluster, involving eight major business districts such as Nanjing East Road, Huaihai Middle Road and Lujiazui. The layout of stores in these areas must comply with the requirements of the overall business format improvement and style management of the business district. Meanwhile, the government has also introduced a series of measures to optimize supervision and support: Inclusive and prudent supervision: Standardize the management of activities such as setting up stalls outside the street and markets, and clearly define the open areas for setting up stalls and the application procedures. Lujiazui and other areas have issued market management measures, allowing compliant business activities in specific areas and during certain time periods. Cost reduction support: A "policy service package" has been launched for street shops, including halved tax and fee collection and guaranteed loans for entrepreneurship. In suburban areas such as Jiading District, subsidies of up to 500,000 yuan in total project investment are provided for newly opened standardized vegetable markets, supermarkets and other facilities in areas lacking commercial resources.

Comprehensive Evaluation of Socio-economic and Spatial Factors. Taking into account the aforementioned socio-economic and spatial factors, the key factors influencing the layout of Hema stores can be summarized as follows:

The superimposed effect of population density and transportation hubs: Prioritize areas with high coverage of rail transit stations and convenient connection to ground public transportation, especially around stations in the central urban area and at rapid rail transit nodes connecting new towns and the main urban area. The balance between consumption capacity and business competition: Layout in areas where residents' disposable income is relatively high, competition intensity is relatively mild, or there is potential for business format upgrading, such as "back streets" that are under upgrading, large residential communities, or new urban areas supported by policies.

The alignment between land use and policy dividends: Actively utilize the space released by urban renewal and strive to set up stores in areas where the government encourages development and offers rent or store opening subsidies (such as areas recognized for ensuring people's livelihood services).

Based on a comprehensive evaluation of multiple factors, the potential areas for store layout in Shanghai can be positioned as the micro-hub areas of transportation in the central urban area: especially the back street areas of business districts that are undergoing "main street + back street" renovation and upgrading, as well as communities within 600 meters of the coverage of rail transit stations but with insufficient supply of high-quality fresh food retail at present.

The five new towns and their connection corridors with the main urban area: Relying on the planning and construction of "one city, one hub", the layout is carried out around the comprehensive transportation hubs of the new towns and at the key nodes of the internal trunk bus framework of the new towns. These areas usually have policy preferences and their commercial facilities are

in the process of improvement.

Specific policy support areas: Regions such as Jiading District that clearly provide opening rewards and operation subsidies for commercial and trade projects related to people's livelihood deserve close attention. Meanwhile, it is possible to actively explore the opening of characteristic stores or markets that blend with the atmosphere of the government-certified night consumption clusters or characteristic streets in "new scenarios".

Store Layout Optimization Strategies for Freshippo

Store Status Assessment. Hema Fresh, as a new retail benchmark under Alibaba Group, has, in recent years, formed an offline store network covering multiple regions across the country through strategic focus and rapid expansion. As of March 31, 2025, Freshippo had a total of over 420 stores in operation across the country, covering more than 50 cities in regions such as North China, East China, South China and Southwest China. This scale enabled Hema to rank third in the supermarket industry on the list of China's top 100 chain stores, with its gross merchandise volume (GMV) exceeding 75 billion yuan and achieving its first full-year profit.

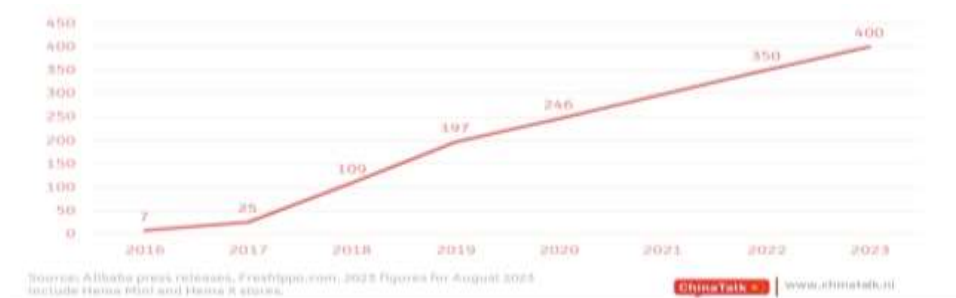


Figure 1 – The Ultimate Guide to Alibaba's Hema (Freshippo) Store Formats

Note: Written by the author, source: Experimental data results

From the perspective of regional distribution, Hema's store network shows a characteristic of taking high-tier cities as the foundation while accelerating its penetration into lower-tier cities. For instance, in Shandong Province, Hema has successfully entered eight cities including Qingdao, Jinan, Weifang, Heze, Yantai, Zibo and Linyi, opening 23 stores. Among them, 8 new stores were opened in the past three months, significantly strengthening its coverage of the previously blank areas such as southern and western Shandong. From the perspective of the distribution of newly opened stores across the country, approximately 30% of the new stores are located in third-tier and county-level cities such as Taizhou, Suzhou, and Suining, demonstrating Hema's emphasis on the consumption potential of the lower-tier markets.

Construction of Store Layout Optimization Model. This study takes Shanghai as the research object to construct an optimization model for store location selection of Hema Fresh. The model assumptions include: 1) The service radius of the store has a marginal diminishing effect, that is, as the distance increases, the store's appeal to residents gradually weakens; 2) Residents' consumption capacity, population density and transportation accessibility are the main socio-economic and spatial factors influencing store location selection. 3) The layout

of stores should take into account both coverage efficiency and competitive pressure, and avoid excessive concentration or dispersion. Based on the above assumptions, the model aims to determine potential high-value site selection areas through multi-factor comprehensive evaluation.

The main parameters of the model include population density, disposable income of residents, accessibility index of major traffic arteries, intensity of existing retail competition, and land use types in commercial areas, etc. The optimization method adopts GIS spatial analysis combined with center of gravity analysis and accessibility analysis: Firstly, the population distribution, consumption capacity and transportation network of each district in Shanghai are spatialized through GIS to generate a potential scoring map; Secondly, use gravity analysis to determine the core locations of high-potential areas to optimize store coverage. Finally, through accessibility analysis, the service convenience of each candidate location for the surrounding residents is evaluated, thereby forming a comprehensive site selection priority ranking.

Optimization of Layout Strategies and Suggestions. In the core urban areas of Shanghai, such as Huangpu, Jing 'an and Xuhui districts, the population density is high and the consumption level of residents is high, but the commercial competition is fierce. It is suggested that a high-density layout strategy be adopted in the core urban area, giving priority to locations near transportation hubs, community clusters and within shopping centers to enhance the accessibility and coverage efficiency of stores. At the same time, a small and high-frequency store model should be adopted to meet the immediate consumption demands. In the peripheral areas such as Pudong, Songjiang and Jiading, the population distribution is relatively scattered and the convenience of transportation varies greatly. It is suggested to carry out medium and low-density layout based on population density and potential consumer groups. By combining large stores with community distribution centers, the coverage rate of surrounding residents and logistics efficiency can be improved. In terms of store density, the core urban area can achieve 1 to 2 stores per square kilometer, while mid-to-high-end communities can increase the number to 2 to 3. In the peripheral area, the number of stores can be controlled at one for every five square kilometers. It is recommended that the store size be mainly medium-sized, with a combined layout of large experience stores and small community stores. The expansion sequence should first stabilize the market in the core urban area, then expand to the densely populated peripheral areas, and give priority to selecting node areas with convenient transportation. Layout adjustments should be based on regular data updates, including population migration, changes in consumption capacity and competitive situations. The implementation strategy suggests that enterprises establish a dynamic site selection assessment mechanism, combine GIS analysis and real-time market data, and iteratively optimize stores to achieve "dynamic layout and refined management".

Conclusion. Through a systematic analysis of Shanghai's socio-economic structure and spatial configuration, this study identifies the critical determinants influencing the store location selection of Freshippo and develops an optimized differentiated layout strategy based on multi-source data and GIS spatial analysis. The findings demonstrate that a comprehensive quantitative assessment of multidimensional factors – including population distribution, residents' con-

sumption capacity, transportation accessibility, commercial competition patterns, and regional development planning – significantly enhances the scientific rigor and precision of location decision-making, which can be directly translated into considerable sales growth. In densely populated core urban areas with saturated commercial facilities, the proposed high-density centralized layout strategy not only expands market coverage by increasing brand exposure and store accessibility but also, through a grid-based deployment characterized by "multi-store coordination and small-range coverage", substantially reduces last-mile delivery distances and times for online orders. The improvement in delivery efficiency directly lowers fulfillment costs while enhancing user stickiness and repurchase frequency through faster and more punctual delivery services, thereby effectively increasing the transaction frequency and total sales volume of online orders. Furthermore, building upon this high-density network, the utilization of granular consumer data accumulated by individual stores enables highly localized product selection and precision membership marketing, which further stimulates growth in average transaction value and taps into latent consumption potential. In peripheral urban areas and emerging zones experiencing population influx but lacking mature commercial infrastructure, the location strategy emphasizes preempting future growth opportunities through in-depth analysis of transportation hubs, potential customer distribution, and regional development planning. Establishing a presence in these high-potential areas not only secures premium locations at lower costs but also cultivates early brand loyalty by establishing a first-mover advantage in capturing consumer mindshare. As these areas continue to attract residents and achieve commercial maturity, these pioneering stores are positioned to capture steadily increasing natural foot traffic and incremental demand, ensuring robust sales growth. In conclusion, this study effectively bridges spatial location strategy with the core corporate objective of revenue growth. The research outcomes provide a decision-making framework, combining theoretical depth and practical feasibility, for Hema Fresh's scientific expansion and refined operations in Shanghai and other similar cities, while also offering valuable scientific reference for understanding how new retail formats are reshaping urban commercial spatial structures. In the future, the location model and strategic framework developed in this study can be further refined. Enhancing data accuracy through the integration of real-time data streams – such as mobile signaling data – and increasing model sophistication through the application of predictive analytics, including machine learning-powered neighborhood development simulations, will significantly improve the strategy's operational feasibility and dynamic adaptability. This evolution towards an intelligent location system will enable proactive anticipation of market shifts, continuously empowering the sales growth and profitability of the store network.

REFERENCES

1. Ozgormus, E., & Smith, A. E. (2020). A data-driven approach to grocery store block layout. *Computers & Industrial Engineering*, 139, 105562. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.12.009>
2. Peng, X., Wang, G.E., & Chen, G.J. (2023). Spatial distribution of Freshippo villages under the digitalization of new retail in China. *Sustainability*, 15(4), 3292. <https://doi.org/10.3390/su15043292>
3. Lu, C.Y., Yu, C.B., Xin, Y., & Zhang, W.D. (2023). Spatial distribution characteristics and influencing factors on the retail industry in the central urban area of Lanzhou City at the scale of daily

living circles. ISPRS International Journal of Geo-Information, 12(8), 344. <https://doi.org/10.3390/ijgi12080344>

4. Zhang, E.S., Zhou, Y.J., Chen, G.J., & Wang, G.E. (2024). Classified spatial clustering and influencing factors of new retail stores: A case study of Freshippo in Shanghai. Sustainability, 16(15), 6643. <https://doi.org/10.3390/su16156643>

5. Lin, Z., Li, G., & Zheng, Z.W. (2023). Spatial analysis and optimization of self-pickup points of a new retail model in the post-epidemic era: The case of community-group-buying in Xi'an City. Computational Urban Science, 3(1), 13. <https://doi.org/10.1007/s43762-023-00089-8>

6. Qi, F.X., Qin, W.S., & Li, X.H. (2025). Spatio-temporal expansion patterns and influencing factors in China's new local retail industry: A case study of Luckin Coffee. PLOS ONE, 20(7), e0320933. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0320933>

7. Zhou, R.B., Wang, C.S., Bao, D.T., & Xu, X.L. (2024). Shopping mall site selection based on consumer behavior changes in the new retail era. Land, 13(6), 855. <https://doi.org/10.3390/land13060855>

8. Aboulola, O.I. (2017). A literature review of spatial location analysis for retail site selection. In Proceedings of the 23rd Americas Conference on Information Systems (AMCIS). Association for Information Systems. Boston, MA.

9. Ouyang, J.I., Fan, H., Wang, L.Y., Yang, M., & Ma, Y.H. (2020). Site selection improvement of retailers based on spatial competition strategy and a double-channel convolutional neural network. ISPRS International Journal of Geo-Information, 9(6), 357. <https://doi.org/10.3390/ijgi9060357>

10. Öner, Ö. (2017). Retail city: The relationship between place attractiveness and accessibility to shops. Spatial Economic Analysis, 12(1), 72-91. <https://doi.org/10.1080/17421772.2017.1265663>

Яофу Ху¹, докторант

Ж. Жусупова², аға оқытушы

^{1, 2} Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Қытайдағы Freshippo үшін дүкеннің оңтайлы орналасу стратегиясы: әлеуметтік-экономикалық және кеңістіктік факторлардың талдауы

Түйіндеме. Бұл зерттеу әлеуметтік-экономикалық және кеңістіктік факторлардың бөлшек сауда орнын таңдауға әсерін және Freshippo үшін оңтайландырылған дүкен орналасу стратегияларын зерттейді. Халықтың таралуы, тұрғындардың сатып алу қабілеті, қалалардың экономикалық даму деңгейі, көліктің қолжетімділігі және қолданыстағы коммерциялық нысандардың таралуы сияқты көп өлшемді деректерді пайдалану, және ГАЖ кеңістіктік талдауын және көп факторлы біріктірілген бағалау әдістерін пайдалану, әлеуетті жоғары құнды орналастыру аймақтары анықталып, дүкендерді орналастыру стратегиялары ұсынылады. Шанхайдағы жаңа бөлшек сауда кәсіпорындарын ғылыми түрде кеңейту үшін шешім қабылдау анықтамаларын беретін әртүрлі аудандар үшін қолайлы. Сонымен қатар, ол қалалық сауда кеңістігін жоспарлауға және коммерциялық орналасуды оңтайландыруға теориялық қолдау көрсетеді.

Түйінді сөздер: фрешиппо, дүкеннің орналасуы, әлеуметтік-экономикалық факторлар, кеңістіктік талдау, сайтты таңдаудың оңтайлы стратегиясы.

Яофу Ху¹, докторант

Ж. Жусупова², старший преподаватель

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

Оптимальная стратегия планировки магазинов Freshippo в Китае: анализ социально-экономических и пространственных факторов

Аннотация. Это исследование является объектом исследования в качестве объекта исследования. Анализируя влияние социально-экономических факторов и пространственных факторов на выбор местоположения розничной торговли, он исследует оптимизированные стратегии компоновки магазинов Freshippo. Используя многомерные данные, такие как распределение населения, потребительская способность жителей, уровень экономического развития городов, транспортная доступность и распределение существующих коммерческих объектов, а также применение пространственного анализа ГИС и многофакторных методов комплексной оценки, определяются потенциальные высокоценные районы местоположения и предлагаются стратегии планировки магазинов, подходящие для различных типов районов, предоставляя ссылки для принятия решений для научного расширения новых розничных предприятий в Шанхае. В то же время он обеспечивает теоретическую поддержку для планирования городских торговых площадей и оптимизации коммерческой планировки.

Ключевые слова: фрешиппо, планировка магазина, социально-экономические факторы, пространственный анализ, оптимальная стратегия выбора сайта.

Daizifan¹, Master's student

Supervisor: **K.Sh. Moldasan²**, associate professor

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

*e-mail: 1987500993@qq.com

STRATEGIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION DIGITAL TRANSFORMATION IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN: AN INTEGRATED FRAMEWORK FOR QUALITY, ACCESS AND SUSTAINABILITY

Abstract. The global higher education landscape is undergoing a profound and irreversible shift driven by digital transformation. The paper concludes that for Kazakhstan to realize its national ambitions, its HEIs must move beyond viewing digital tools as adjuncts to existing practice. Instead, a fundamental strategic reorientation is necessary—one that places digital fluency at the core of institutional mission, leverages data analytics for enhanced student support and operational efficiency, and actively cultivates partnerships with industry and international bodies to co-create relevant digital learning futures. This transformation, if strategically managed, holds the potential to significantly enhance educational quality, expand equitable access, improve graduate employability, and solidify Kazakhstan's position as an educational hub in Central Asia.

Keywords: digital transformation, strategic management, higher education, Kazakhstan, educational policy, digital leadership, quality assurance, organizational change, blended learning, sustainable development.

Introduction. The 21st century has been characterized by the pervasive influence of digital technologies, reshaping economies, societies, and fundamentally, the nature of knowledge creation and dissemination. Higher Education Institutions (HEIs), traditionally seen as bastions of preserved knowledge, now find themselves at a critical juncture where adaptation to the digital age is synonymous with survival and relevance. Digital transformation in higher education refers to the deep and accelerated transformation of an institution's activities, processes, competencies, and models to fully leverage the changes and opportunities of digital technologies (Gartner, 2022). This goes far beyond the simple digitization of existing content (e.g., PDF lectures) or the adoption of isolated tools (e.g., a Learning Management System). It represents a strategic, institution-wide endeavor to enhance agility, enrich the student experience, foster innovative teaching and research, and improve operational effectiveness through integrated digital capabilities.

For the Republic of Kazakhstan, this transformation carries unique weight and urgency. Since independence, Kazakhstan has embarked on an ambitious journey of educational reform, aiming to align its system with international

standards and fuel its economic diversification. Landmark policies such as the «State Program for Education Development in the Republic of Kazakhstan for 2011-2020», its successor for 2020-2025, and the overarching «Digital Kazakhstan 2018-2022» and «Digital Kazakhstan 2023-2027» programs explicitly link educational modernization with national competitiveness. The strategic goal is clear: to develop a high-quality, inclusive, and flexible education system that produces a workforce capable of thriving in a globalized, digital economy. The higher education sector is pivotal to this mission.

However, the path to digital maturity is fraught with complexities. The experience of the COVID-19 pandemic served as a massive, unplanned stress test, forcing a rapid shift to Emergency Remote Teaching (ERT). While this demonstrated resilience, it also starkly exposed systemic weaknesses: disparities in digital access, gaps in faculty readiness, and limitations in institutional support systems. As the world moves into a post-pandemic era characterized by hybrid and blended learning models, Kazakhstani HEIs face the challenge of moving from reactive, crisis-driven digitization to proactive, strategic digital transformation. This transition is fundamentally a management challenge. It requires visionary leadership, careful strategic planning, significant investment, and, most importantly, a profound shift in institutional culture.

This paper aims to provide a comprehensive analysis of the strategic management of digital transformation in Kazakhstani higher education. It seeks to answer the following research questions: 1) What is the current state of digital transformation in the management of leading Kazakhstani HEIs, as reflected in their strategic documents and practices? 2) What are the principal internal and external challenges impeding effective digital transformation at the institutional level? 3) What strategic management framework can be proposed to guide Kazakhstani HEIs towards sustainable and effective digital transformation that enhances educational quality, access, and institutional sustainability? By addressing these questions, this study intends to contribute to both academic discourse on educational management in transitional economies and to inform policy and practice within Kazakhstan's dynamic higher education sector.

Literature Review. The concept of digital transformation in higher education has evolved from a focus on e-learning and technology integration to a broader organizational change paradigm. Scholars emphasize that it is a complex, non-linear process involving technological, pedagogical, and organizational dimensions (Salmon, 2019; Tsui, 2022). Key theoretical lenses applied include Change Management theory (Kotter, 2012), emphasizing the human and cultural aspects; the Technology-Organization-Environment (TOE) framework (Tornatzky & Fleischer, 1990), which contextualizes adoption within external environments; and Strategic Alignment models, which stress the need for coherence between IT strategy and institutional mission (Henderson & Venkatraman, 1993).

Internationally, research highlights several critical success factors: strong, committed leadership that champions the digital vision (Bates, 2019); investment in professional development to build digital competencies among all stakeholders (Redecker & Punie, 2017); the development of robust, scalable, and secure digital infrastructure; a student-centric approach that leverages data analytics for personalized learning and support (Daniel, 2017); and the estab-

ishment of agile governance structures that can adapt to rapid technological change (van der Zwaan, 2017).

In the Kazakhstani and broader Central Asian context, scholarly work has been growing but remains somewhat fragmented. Early research primarily focused on the technical implementation of e-learning platforms and the challenges of distance education (Akhmetov, 2016; Kultanov & Sadykova, 2018). More recent studies have begun to address broader issues such as digital competency frameworks for teachers (Abildina et al., 2021), the role of national policy in driving change (Baidildina, 2020), and the socioeconomic digital divide affecting access (Nurgaliyeva, 2022). However, a significant gap exists in the literature regarding the strategic management of this transformation-how university leadership plans, resources, implements, and evaluates digital initiatives as a core component of institutional strategy. Furthermore, while international models are informative, they often do not account for the specific contextual challenges of post-Soviet educational systems, such as legacy governance structures, varying resource bases, and particular cultural attitudes towards authority and innovation.

This study seeks to fill this gap by grounding its analysis in the specific policy and institutional context of Kazakhstan, thereby generating insights that are both theoretically informed and practically relevant for the region.

Methodology. To achieve a nuanced understanding of the research problem, a convergent parallel mixed-methods design was employed, where qualitative and quantitative data were collected concurrently, analyzed separately, and then merged for interpretation.

1. Document Analysis: A systematic review was conducted of key national policy documents from 2010 to 2024, including the «State Program for Education Development», the «Digital Kazakhstan» programs, and relevant Ministry of Science and Higher Education decrees. Furthermore, the publicly available strategic development plans (for 2021-2025) of five purposefully selected Kazakhstani universities were analyzed using content analysis. These HEIs were chosen to represent diversity in type (national research, pedagogical, technical), history, and location (Almaty, Nur-Sultan, regional center).

2. Qualitative Interviews: Semi-structured interviews were conducted with 25 key informants from the five selected universities between November 2023 and February 2024. The sample included Rectors/Vice-Rectors for Strategy and Digitalization (n = 5), Deans of major faculties (n = 10), Directors of IT/ E-learning Centers (n = 5), and Heads of Quality Assurance Departments (n = 5). Interviews, lasting 45-60 minutes, were conducted online, recorded, transcribed, and subjected to thematic analysis using NVivo software to identify recurring patterns, challenges, and strategic priorities.

3. Data Integration and Analysis: The findings from the document analysis and interviews were triangulated to enhance validity. Quantitative data from policy targets and strategic plan KPIs were used to contextualize and complement the qualitative insights. The integrated results formed the basis for diagnosing the current state and constructing the proposed strategic framework.

Findings and Discussion.

1. The Current State: Policy Ambition vs. Institutional Reality

Analysis of national policies reveals a strong, top-down commitment to digitizing education. The «Digital Kazakhstan» program explicitly sets targets

for increasing the share of online courses, digitalizing administrative services, and connecting educational institutions to high-speed internet. University strategic plans uniformly echo these goals, featuring sections on «digitalization», «innovation», and «smart campus» initiatives. Commonly cited projects include upgrading Wi-Fi networks, implementing or migrating to more advanced LMS (Moodle, Platonus, and locally developed platforms), developing MOOCs, and digitizing library resources.

However, interview data reveals a significant implementation gap. Respondents consistently described digital transformation as a «box to be ticked» in strategic plans rather than a pervasive, guiding philosophy. One Vice-Rector noted, «We have a beautiful strategy written in English, full of modern terms. But our budgeting process is from the last century, and deans are still evaluated primarily on research publications, not on teaching innovation or student digital outcomes». The transformation is often siloed within IT departments or small e-learning units, lacking cross-institutional integration and ownership from academic leadership.

2. Key Challenges Identified

The research identified a constellation of interconnected challenges:

1. **Infrastructure & Interoperability:** While leading universities in major cities have made progress, regional institutions struggle with unreliable internet and outdated hardware. A more pervasive issue is the «digital spaghetti» phenomenon—a proliferation of disparate, non-integrated systems (for finance, HR, student records, LMS) that create data silos, hinder analytics, and frustrate users. As one IT Director stated, «Our LMS doesn't talk to our student information system, which doesn't talk to our library system. We have data, but no information».

2. **Human Capital Deficit:** This emerged as the most frequently cited barrier. Challenges exist on two levels: a) **Digital Pedagogy:** Many faculty, especially senior staff, lack the skills and confidence to design and deliver effective blended or online learning experiences. Training is often one-off and technical, not pedagogical. b) **Digital Leadership & Administration:** Middle and senior managers (deans, department heads) often lack the strategic understanding to lead digital change in their units. Administrative staff may be proficient in specific legacy software but lack skills in data management, process automation, or using new digital service platforms.

3. **Governance & Culture:** Hierarchical and bureaucratic governance models inherited from the past are ill-suited for the agile, collaborative, and experimental nature of digital innovation. Decision-making is slow, and risk-aversion is high. A faculty dean observed, «Trying to pilot a new digital assessment tool requires approvals from six different committees. By the time we get permission, the technology is obsolete». There is often a cultural disconnect between enthusiastic early-adopter faculty and a skeptical or indifferent administration.

4. **Quality Assurance (QA) Lag:** National and institutional QA systems are primarily designed for traditional, classroom-based education. Standards for evaluating the quality of online programs, digital teaching materials, and hybrid learning environments are underdeveloped or inconsistently applied. This creates uncertainty and can lead to a perception that digital education is inherently lower quality.

5. Financial Sustainability: Digital transformation requires sustained, significant investment not only in initial technology procurement but also in ongoing maintenance, licensing, security, and, crucially, human development. Funding is often project-based (e.g., from World Bank loans or government grants), creating «cliffs» when projects end. Universities lack clear, long-term financial models for supporting continuous digital renewal.

Towards an Integrated Strategic Management Framework

To address these challenges, a reactive, piecemeal approach is insufficient. Kazakhstani HEIs require an integrated strategic management framework that aligns all aspects of the institution towards digital maturity. The proposed framework consists of four pillars:

Pillar 1: Strategic Leadership & Agile Governance

Action: Establish a high-level Digital Transformation Steering Committee chaired by the Rector/President, with representation from academic senate, IT, finance, faculty, and students. This committee must translate the digital vision into actionable, funded strategic initiatives.

Action: Create a Chief Digital Officer (CDO) or empowered Vice-Rector position with a cross-functional team to orchestrate implementation, break down silos, and manage change.

Action: Reform internal approval processes to allow for controlled experimentation and rapid prototyping of digital solutions in teaching and administration.

Pillar 2: Human Capital Development & Cultural Change

Action: Implement a mandatory, continuous Digital Competency Development Program for all staff (academic and administrative), aligned with frameworks like DigCompEdu. Move from generic IT training to discipline-specific pedagogical training and leadership development for managers.

Action: Incentivize innovation by revising promotion and reward structures to recognize excellence in digital teaching, curriculum innovation, and digital service improvement.

Action: Foster a culture of collaboration and shared purpose through internal innovation grants, faculty learning communities, and showcasing success stories.

Pillar 3: Integrated Digital Ecosystem & Infrastructure

Action: Develop and implement a unified digital architecture roadmap focused on integration, data interoperability, and user-centric design. Prioritize APIs and middleware to connect existing systems.

Action: Invest in a centralized Data Analytics Platform to provide insights into student performance, learning pathways, resource utilization, and operational efficiency, enabling data-informed decision-making.

Action: Elevate Cybersecurity and Data Ethics to a core strategic priority, with dedicated resources, clear policies, and training for all users.

Pillar 4: Sustainable Financing & Performance Management

Action: Develop a multi-source digital transformation financing model that blends state funding, institutional budget reallocation, public-private partnerships, income from digital services (e.g., executive education MOOCs), and international grants.

Action: Define and monitor a clear set of Digital Maturity KPIs linked to the institutional strategy. These should go beyond inputs (number of computers)

to outcomes (student digital skill attainment, graduation rates in online programs, faculty satisfaction with digital tools, administrative process efficiency gains).

Action: Integrate digital quality standards into the institutional Quality Assurance System, developing specific criteria and review processes for online/blended programs and digital resources.

Conclusion and Recommendations. The digital transformation of higher education in Kazakhstan is a journey of strategic necessity, not technological novelty. This study has demonstrated that while the policy direction is clear, the institutional pathway is complex, hindered by legacy systems, skill gaps, cultural inertia, and financial constraints. Success depends on recognizing that digital transformation is primarily a strategic leadership and organizational change challenge, with technology as an enabler.

Table 1 – Digital Transformation of Higher Education in Kazakhstan

Dimension	Key Indicator	Data / Current Snapshot	Strategic Implication
Infrastructure & Access	HEI Broadband Access Rate	~100% (urban), gaps remain in remote areas	Ensures basic access and reduces geographic inequality
	Student Digital Device Ownership	~85%+, a «digital divide» persists	Prerequisite for equitable participation in online learning
	Use of National Educational Platforms	Widely adopted, with growing user base	Expands reach and provides flexible learning pathways
Teaching & Quality	HEIs Offering Online Courses	>90%, but course quality varies significantly	Drives teaching innovation and improves learning outcomes
	Faculty Trained in Digital Pedagogy	70-80% received basic training; lack of advanced skills training	Core capacity building to ensure quality
	Use of Digital Learning Resources	Investment rising, usage increasing, but integration is weak.	Enriches high-quality content to enhance learning
Management & Governance	Adoption of Education Management Systems	Nearly 100%, but data-driven decision-making needs strengthening	Improves governance efficiency and optimizes resources/services
	HEIs with a Digital Strategy	Adopted by leading universities; most others are in a follower phase	Ensures strategic alignment and sustainable development.
Note: Written by the author, source: Experimental data results			

To translate national ambition into institutional reality, the following recommendations are proposed:

For National Policymakers (Ministry of Science and Higher Education):

1. Move beyond infrastructure targets to support the development of national digital competency frameworks and certification systems for academics and administrators.

2. Fund and facilitate the creation of shared, interoperable digital platforms and content repositories at the national level to reduce costs and duplication for individual HEIs, especially regional ones.

3. Reform national quality assurance standards to provide clear, robust guidelines for accrediting high-quality online and blended learning programs.

For University Leadership:

1. Lead by example. Senior leaders must personally engage with digital tools, champion the vision, and allocate decisive resources.
2. Adopt the integrated strategic framework proposed here, customizing it to the institution's specific mission and context. Start with a candid digital maturity assessment.
3. Empower middle managers and faculty innovators as key change agents within their departments and disciplines.
4. Forge strategic partnerships with technology companies, other universities (both domestic and international), and industry to co-develop curricula, share resources, and ensure the relevance of digital learning.

The future of Kazakhstani higher education will be shaped by the strategic choices made today. By embracing a holistic, managed, and human-centric approach to digital transformation, its universities can not only enhance their efficiency and reach but, more importantly, fulfill their fundamental mission of cultivating the creative, critical, and digitally fluent citizens who will build Kazakhstan's future in an interconnected world.

REFERENCES

1. Al-Farabi KazNU. (2021). Strategic Development Plan of Al-Farabi Kazakh National University for 2021-2025. Almaty.
2. Bates, A.W. (2019). Teaching in a Digital Age: Guidelines for designing teaching and learning (2nd ed.). Vancouver, BC: Tony Bates Associates Ltd.
3. Daniel, B. (2017). Big Data and analytics in higher education: Opportunities and challenges. *British Journal of Educational Technology*, 48(6), 1321-1334.
4. «Digital Kazakhstan» State Program. (2018). Approved by Decree of the Government of the Republic of Kazakhstan No. 827.
5. «Digital Kazakhstan» State Program for 2023-2027. (2022). Approved by Decree of the Government of the Republic of Kazakhstan.
6. Gartner. (2022). Definition of Digital Transformation. Gartner Glossary.
7. Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4-16.
8. Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
9. M for the Development of Education and Science of the Republic of Kazakhstan for 2020-2025].
10. Nazarbayev University. (2021). NU Strategic Plan 2021-2030. Nur-Sultan.
11. Salmon, G. (2019). May the Fourth Be with You: Creating Education 4.0. *Journal of Learning for Development*, 6(2), 95-115.
12. Selwyn, N. (2016). Digital downsides: exploring university students' negative engagements with digital technology. *Teaching in Higher Education*, 21(8), 1006-1021.
13. Tornatzky, L.G., & Fleischer, M. (1990). *The Processes of Technological Innovation*. Lexington Books.
14. Tsui, E. (2022). *Digital Transformation in Higher Education: A Guide for Leaders*. Routledge.
15. Van der Zwaan, B. (2017). *Higher Education in 2040: A Global Approach*. Amsterdam University Press.

Дайзифан¹, магистрант

Ғылыми жетекші: К.Ш. Молдасан², қауымдастырылған профессор

^{1, 2} әл Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Қазақстан Республикасында жоғары білім беруді цифрлық трансформациялауды стратегиялық басқару: сапаны, қолжетімділікті және тұрақтылықты қамтамасыз етудің кешенді жүйесі

Түйіндеме. Әлемдік жоғары білім беру саласы цифрлық трансформацияның әсерінен терең және қайтымсыз өзгерістерге ұшырауда. Бұл мақалада ұлттық мақсаттарға жету үшін Қазақстан цифрлық құралдарды қолданыстағы тәжірибелерге қосымша ретінде қабылдаудан тысқары шығуы керек деген қорытынды жасалады. Оның орнына, түбегейлі стратегиялық қайта бағдарлау қажет: цифрлық сауаттылық білім беру мекемелерінің миссиясының негізі болуы керек, деректерді талдау студенттерді қолдау мен операциялық тиімділікті арттыру үшін пайдаланылуы керек, ал тиісті цифрлық білім беру болашағын бірлесіп құру үшін салалық және халықаралық ұйымдармен серіктестік белсенді түрде қалыптасуы керек. Егер стратегиялық тұрғыдан жүзеге асырылса, бұл трансформация білім беру сапасын айтарлықтай жақсартып алады, тең қолжетімділікті кеңейте алады, түлектердің жұмысқа орналасуын жақсартып алады және Қазақстанның Орталық Азиядағы білім беру хабы ретіндегі орнын нығайта алады.

Түйінді сөздер: цифрлық трансформация, стратегиялық басқару, жоғары білім, Қазақстан, білім беру саясаты, цифрлық көшбасшылық, сапаны қамтамасыз ету, ұйымдастырушылық өзгерістер, аралас оқыту, тұрақты даму.

Дайзифан¹, магистрант

Научный руководитель: К.Ш. Молдасан², ассоциированный профессор

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

Стратегическое управление цифровой трансформацией высшего образования в Республике Казахстан: комплексная система обеспечения качества, доступности и устойчивости

Аннотация. Глобальный ландшафт высшего образования переживает глубокое и необратимое изменение, вызванное цифровой трансформацией. В статье делается вывод, что для достижения национальных целей Казахстану необходимо выйти за рамки восприятия цифровых инструментов как дополнений к существующей практике. Вместо этого требуется фундаментальное стратегическое переориентирование: цифровая грамотность должна стать основой миссии учебных заведений, использование анализа данных – для повышения поддержки студентов и операционной эффективности, а также активное формирование партнерств с отраслевыми и международными организациями для совместного создания соответствующих цифровых образовательных будущих. Если трансформация будет осуществляться стратегически, она может значительно повысить качество образования, расширить равный доступ, улучшить трудоустройство выпускников и укрепить позиции Казахстана как образовательного центра Центральной Азии.

Ключевые слова: цифровая трансформация, стратегическое управление, высшее образование, Казахстан, образовательная политика, цифровое лидерство, обеспечение качества, организационные изменения, смешанное обучение, устойчивое развитие.

Guo Zhenjie, doctoral student
Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan
*e-mail: 1144697673@qq.com

SWOT ANALYSIS OF DIGITAL ECONOMY: EVIDENCE FROM CHINA

Abstract. This study systematically evaluates the strategic positioning and development potential of China's digital economy using the SWOT framework, addressing the need for a comprehensive analysis of its complex landscape. The analysis identifies primary Strengths as an unprecedented massive market size and data resource base, a world-leading digital infrastructure (especially 5G), a highly matured consumer internet ecosystem, and strong government strategic planning, which collectively fuel rapid application-layer innovation and provide a resilient foundation. However, these are undermined by significant structural Weaknesses, including a critical risk of «bottlenecking» in key core technologies (e.g., high-end semiconductors), persistent uneven industrial development and a widening digital divide, and a severe structural shortage of high-end talent. Significant Opportunities lie in the immense potential for industrial upgrading through deep digital-real economy integration and the chance to seize global leadership in the new wave of technological revolution; yet, these are counter-balanced by major Threats, notably increasingly fierce international competition and technological containment, a severe data security situation, and uncertainty in domestic market regulation. In conclusion, China's central challenge is to transition from application dominance to foundational technology self-reliance while ensuring inclusive growth. Key Recommendations include: deepening R&D commitment to core technologies, accelerating inclusive industrial digitalization to bridge the digital divide, and optimizing governance by creating a stable regulatory framework and enhancing cybersecurity resilience.

Keywords: Digital Economy, Core Technology, Industrial Upgrading, SWOT Analysis.

Introduction. Amidst the wave of the Fourth Industrial Revolution, the digital economy has emerged as the core engine of global economic growth and a critical battlefield for international competitiveness. As one of the world's most dynamic and largest digital markets, China has elevated the development of the digital economy to a national strategy, aiming to build a «Digital China» and achieve technological self-reliance. This accelerated digital transformation is profoundly reshaping China's traditional industrial structure and social public service system. Within this grand strategic blueprint, the performance of digital enterprises and the digital transformation of traditional industries-as the primary drivers of innovation and application-are crucial for maximizing the digital dividend and ensuring sustainable economic growth [1].

Existing literature has extensively examined the construction of China's digital infrastructure, the evolution of its regulatory framework, and the rise of

large platform companies. However, a systematic and comprehensive analysis is still lacking regarding the complex landscape facing China's digital economy as a whole—specifically, the dynamic balance between its inherent strengths and constraints, alongside external market changes and policy risks. On one hand, China possesses an unparalleled scale of internet users, extensive mobile network coverage, and globally leading applications in sectors such as e-commerce and FinTech, establishing a solid foundation for digital innovation. On the other hand, external dependence on core technologies (such as semiconductors and high-end industrial software), increasingly stringent data governance regulations, and the widening «digital divide» constitute real constraints on achieving deep and inclusive growth.

Against this backdrop, this study aims to comprehensively evaluate the overall strategic positioning of China's digital economy through a systematic SWOT analysis framework. This analysis not only integrates fragmented observations and clarifies the current development status but also aims to reveal the complex interplay between national strategic design and market innovation practices. Specifically, this paper seeks to address: How can China leverage its unique advantages—such as massive data resources and market scale—to seize leadership opportunities in emerging fields like the global green revolution and Artificial Intelligence? Simultaneously, how can it overcome structural weaknesses (such as core technology bottlenecks) to navigate geopolitical risks and increasingly intense international competition? The significance of this study lies in its provision of an integrated perspective for understanding the macro-drivers and micro-challenges of China's digital transformation. It also offers valuable insights for policymakers to optimize industrial policies and regulatory mechanisms, and for corporate managers to formulate forward-looking and resilient digital strategies in complex environments. The subsequent sections will sequentially analyze the internal strengths and weaknesses of China's digital economy, as well as external opportunities and threats, leading to conclusions and policy implications based on this analysis.

Methodology. This paper will analyze the strategic positioning and development potential of China's digital economy using the SWOT framework. Specifically, we will examine the internal and external factors from four perspectives: strengths, weaknesses, opportunities, and threats.

Results and Discussion. This section analyzes and discusses findings from four perspectives: strengths, weaknesses, opportunities, and threats. As shown in Table 1.

Advantages. This paper will describe the strengths of China's digital economy from four aspects: massive market size and huge data resources, world-leading digital infrastructure, highly popularized consumer internet and application ecosystem and strong government support and strategic planning.

Massive market size and huge data resources. The core competitiveness of China's digital economy stems from the deep integration of «super-large market» and «massive data resources». With 1.092 billion internet users, China has established the world's largest «innovation laboratory», enabling the digital economy to deeply penetrate the real economy with a 42.8% GDP share, endowing products with extremely high iteration efficiency and market resilience.

Table 1 – SWOT Analysis of Digital Economy in China

SWOT				
Advantages	Massive market size and huge data resources	World-leading digital infrastructure	Highly popularized consumer internet and application ecosystem	Strong government support and strategic planning
Disadvantages	Risk of «bottlenecking» in key core technologies	Uneven industrial development and The digital divide still exists	The digital divide still exists	Structural shortage of talent
Opportunities	Immense potential for the integration of digital and real economies	Immense potential for industrial upgrading	The wave of a new round of technological revolution	Globalization and the «Digital Silk Road»
Threats	Increasingly fierce international competition and technological containment	Severe situation regarding data security and cybersecurity	Uncertainty in market regulation and anti-monopoly efforts	Internal innovation environment and social ethical challenges
Note: Compiled based on the source [3]				

More importantly, relying on a solid foundation of over 3.37 million 5G base stations, the data generated from massive interactions has become the «new oil» of the AI era. It is expected that China will control 27.8% of the global data circle by 2025. This unique data endowment directly translates into technological dividends, enabling China to occupy 38% of the global share of generative AI patents. The resulting «scale generates data, and data feeds technology» virtuous cycle has enabled domestic enterprises to establish an insurmountable competitive barrier in terms of algorithm accuracy and application implementation, driving the economy to achieve sustained high-quality growth (shown in Table 2).

World-leading digital infrastructure. China boasts the world's top digital infrastructure, which forms the solid physical foundation for its digital economy. By the end of 2023, China had built the world's largest 5G network, with a total of over 3.377 million base stations and 805 million 5G mobile phone users. This provided ubiquitous high-speed connections for the consumer and industrial sectors. Simultaneously, driven by strategies such as «East Computing in the West», China's total computing power reached 230 EFLOPS (10^{18} floating-point operations per second), ranking second globally. Combined with the number of gigabit broadband users exceeding 157 million, the high-speed optical network ensured low-latency data throughput. This powerful infrastructure significantly lowered the technical barriers for digital transformation, supporting 2.332 billion mobile Internet of Things terminal connections, achieving the «object surpassing human» leap first among major economies in the world.

Table 2 – Massive market size and huge data resources

Name	Results	Number	Description
Market Scale	Total Internet Users	1.092 Billion (As of end-2023)	Constitutes the world's largest single digital consumer market, providing the user base for the explosion of «Super Apps»
Economic Penetration	Digital Economy Share	Approx. 42.8% of GDP (2023 Data)	Demonstrates that digital technology has deeply integrated into the real economy, indicating strong domestic demand drivers
Data Resources	Global Data Share	Expected to hold 27.8% of the global datasphere by 2025	Massive proprietary data (Data Gravity) acts as the decisive fuel for training high-precision AI models
AI Competitiveness	GenAI Patents	Over 38% of the global total (Cumulative 2014-2023)	Data advantages directly translate into technological advantages, particularly leading globally in algorithm precision and application deployment
Infrastructure	5G Base Stations	Over 3.37 Million (As of end-2023)	Robust infrastructure ensures real-time data transmission and massive concurrent processing capabilities
Note: Compiled based on the source [7]			

This comprehensive and advanced infrastructure not only ensures the smooth operation of the internet ecosystem but also provides unparalleled hardware support and scalability for the large-scale application of industrial interconnection, autonomous driving, and advanced AI models as shown in Table 3.

Table 3 – World-leading digital infrastructure

Name	Results	Number	Description
Network Connectivity	5G Base Stations	3.377 Million (As of end-2023)	Accounts for over 60% of the global total, building the widest-coverage high-speed mobile network that serves as the foundation for the industrial internet and mobile apps
Computing Infrastructure	Total Computing Power	230 EFLOPS (2023 Data)	Ranks 2nd globally; robust intelligent computing power provides core momentum for large model training, scientific computing, and complex data processing
Internet of Everything	Mobile IoT Connections	2.332 Billion As of end-202(3)	Achieved the milestone where «Things outnumber People», marking a deep transition of the digital economy from connecting humans to connecting everything
Optical Network Adoption	Gigabit Broadband Users	157 Million-Households (As of end-2023)	The widespread adoption of ultra-high bandwidth ensures smooth experiences for high-throughput services like HD video, VR/AR, and cloud gaming
User Scale	5G User Penetration	Approx. 46.6% (5G Users / Total Mobile Users)	A massive 5G user base accelerates the commercial deployment and scenario innovation of 5G applications
Note: Compiled based on the source [7]			

The explosive growth of China's digital economy is mainly attributed to its highly mature consumer internet and highly dynamic application ecosystem. Super applications such as WeChat (with 1.34 billion monthly active users) have deeply integrated social interaction, payment, and public services through «one-stop» services, creating a high-frequency interactive digital life circle.

The high mobile payment penetration rate of up to 86% not only leads the world but also provides financial infrastructure for innovative business models such as live-streaming e-commerce, enabling its user base to exceed 530 million. This highly sticky and comprehensive ecosystem continuously drives model innovation centered around users in the fierce market competition, laying a solid foundation for the deep penetration of digital technology into the real economy (shown in the Table 4).

Table 4 – Mature consumer internet and highly dynamic application ecosystem

Name	Results	Number	Description
Super Apps	WeChat MAU	1.34 Billion (Source: Tencent/QuestMobile)	Demonstrates the unparalleled scale of «Super Apps» that serve as the primary gateway for digital life
Mobile Finance	Payment Penetration	86% of Internet Users	The world's highest mobile payment adoption rate, enabling seamless O2O (Online-to-Offline) transactions
New Retail	Livestream Commerce Users	533 Million	Represents a global innovation in e-commerce, merging entertainment with instant purchasing
Digital Lifestyle	Online Food Delivery Users	535 Million	Reflects the deep integration of digital platforms with real-world on-demand services
Note: Compiled based on the source [7]			

Strong government support and strategic planning. The Chinese government has prioritized digital transformation through the «14th Five-Year Plan for Digital Economy Development», setting a hard target of achieving a 10% share of the GDP from the core industries of the digital economy by 2025. This centralized top-level design ensures the efficient synergy of policies and funds. In 2023, the total social R&D investment exceeded 3.3 trillion yuan, with a focus on key areas such as artificial intelligence and quantum computing. Particularly crucial is that the third phase of the National Integrated Circuit Industry Fund (the Big Fund) has a registered capital of up to 344 billion yuan, precisely guiding capital to flow into core technology sectors. This decisive intervention under the «national system» effectively overcomes market fragmentation and, through cross-industry resource integration, ensures the strategic autonomy and long-term development of the country in key technology tracks, as shown in Table 5.

Disadvantages. This paper will describe the disadvantages of China's digital economy from four aspects: Risk of «bottlenecking» in key core technologies, Uneven industrial development and The digital divide still exists, The digital divide still exists and application ecosystem and Structural shortage of talent. Risk of «bottlenecking» in key core technologies. A critical weakness is the risk of «bottlenecking» in key core technologies, which represents a significant vulnerability for the digital economy.

Table 5 – Strong government support and strategic planning

Name	Results	Number	Description
Top-Level Planning	Core Industry Target	10% of GDP by 2025	Sets a mandatory target for digital economy core industries, prioritizing it as a national engine.
R&D Investment	Total R&D Expenditure	>3.3 Trillion RMB (2023 Data)	Massive investment ensures continuous innovation in critical sectors like AI and 5G.
Strategic Capital	«Big Fund» Phase III	344 Billion RMB (Registered Capital, 2024)	State-led capital (National IC Fund) precisely guides resources to break through semiconductor bottlenecks.
Infrastructure	Data Center Growth	> 20% CAGR (Target for Computing Power)	Government mandates coordinate the «East Data, West Computing» project to optimize national resource allocation.
Note: Compiled based on the source [7]			

Despite rapid development, China remains heavily reliant on foreign suppliers for foundational technologies, particularly high-end semiconductor chips, integrated circuit design software (EDA), and industrial operating systems. This reliance creates a strategic choke point, as foreign export controls and geopolitical tensions can severely disrupt the supply chain for essential components, impacting domestic manufacturing, 5G deployment, and advanced AI development. This structural dependence hinders the nation's goal of technological self-reliance and exposes the entire digital ecosystem to external political and economic risks.

Uneven industrial development and The digital divide still exists.The digital economy faces the dual constraints of uneven industrial development and a persistent digital divide. While the consumer internet thrives in urban centers, the digitalization of traditional industries, especially SMEs and in remote regions, lags significantly. This creates an imbalance, limiting the digital economy's overall contribution to GDP. Concurrently, the digital divide persists between coastal and inland areas, and between urban and rural populations. This disparity in access, skill, and utilization of digital tools threatens social equity and restricts the full realization of the digital economy's inclusive growth potential across all segments of society [3].

The digital divide still exists. The persistent digital divide remains a key structural weakness, hindering the goal of inclusive growth. While overall internet penetration is high, significant disparities exist in access, skill, and utilization of digital technologies between affluent urban centers and rural or inland areas. This divide is often compounded by a lack of digital literacy among older populations and small business owners. Consequently, many segments of society are excluded from the benefits of digital finance, e-commerce, and public services, which risks exacerbating income inequality and limiting the potential for the digital economy to fully permeate and uplift all regions and demographic groups.

Structural shortage of talent. A significant constraint is the structural shortage of high-end talent, especially in core and emerging digital fields. While China produces a large number of engineering graduates, there is a pronounced scarcity of world-class experts in cutting-edge areas such as advanced chip de-

sign, sophisticated AI algorithms, quantum computing, and complex data governance. This talent gap creates a critical bottleneck, forcing companies to compete fiercely for top-tier personnel and increasing reliance on global recruitment. The structural imbalance between the demand for highly specialized skills and the current educational output directly slows the pace of indigenous innovation and the pursuit of technological self-reliance.

Opportunities. This paper will describe the disadvantages of China's digital economy from four aspects: Immense potential for the integration of digital and real economies, Immense potential for industrial upgrading, The wave of a new round of technological revolution, Globalization and the «Digital Silk Road».

Immense potential for the integration of digital and real economies. The potential presents a major opportunity. China is transitioning from its highly developed consumer internet phase to full industrial digitalization. Applying advanced technologies like AI, IoT, and 5G to traditional sectors (manufacturing, agriculture, energy, and healthcare) promises massive efficiency gains, supply chain optimization, and the creation of new business models. This transformation, known as «Industrial Internet», is crucial for boosting labor productivity, realizing high-quality growth, and fundamentally reshaping China's industrial structure for the future.

The immense potential for industrial upgrading. The immense potential offers a major opportunity, driven by the application of digital technologies. China is leveraging its advanced digital infrastructure (5G, Cloud, AI) to transform its massive traditional manufacturing base into a sophisticated, high-value-added «Industrial Internet». This move, often referred to as «intelligent manufacturing», promises to overhaul production processes through automation, predictive maintenance, and supply chain digitalization. Such upgrading is critical for shedding reliance on low-cost labor, improving resource efficiency, and ensuring China's competitiveness in the global economy by transitioning toward a high-quality, innovation-driven growth model.

The wave of a new round of technological revolution. The immense potential for industrial upgrading offers a major opportunity, driven by the application of digital technologies. China is leveraging its advanced digital infrastructure (5G, Cloud, AI) to transform its massive traditional manufacturing base into a sophisticated, high-value-added «Industrial Internet». This move, often referred to as «intelligent manufacturing», promises to overhaul production processes through automation, predictive maintenance, and supply chain digitalization. Such upgrading is critical for shedding reliance on low-cost labor, improving resource efficiency, and ensuring China's competitiveness in the global economy by transitioning toward a high-quality, innovation-driven growth model [4].

Globalization and the «Digital Silk Road». The expansion of Globalization and the «Digital Silk Road» (DSR) offers a strategic opportunity for external growth. The DSR initiative allows Chinese digital enterprises (in e-commerce, telecommunications, and cloud services) to export their mature technology, standards, and business models to developing nations, particularly those along the Belt and Road routes. This outward expansion creates new revenue streams, enhances global influence, and provides economies of scale. By assisting partners in building their digital infrastructure, China can secure new markets for its

digital services and establish a more favorable international technological environment.

Threats. This paper will analyze these threats from the perspectives of increasingly fierce international competition and technological containment, Severe situation regarding data security and cybersecurity, Severe situation regarding data security and cybersecurity, Internal innovation environment and social ethical challenges.

Increasingly fierce international competition and technological containment. These pose a serious external threat. Geopolitical tensions have led to explicit actions by Western governments, including export controls on critical technologies (like advanced semiconductors) and restrictions on the global operation of major Chinese tech firms. This containment strategy not only disrupts supply chains and increases costs but also impedes China's access to vital global R&D networks and talent. This environment heightens the «bottlenecking» risk, forcing significant domestic investment into potentially less-efficient, costly self-reliance efforts.

Severe situation regarding data security and cyber-security. The severe situation presents a growing and complex threat. As the digital economy's reliance on data intensifies, it faces increasing risks from sophisticated cyberattacks, data leaks, and intellectual property theft, impacting both state secrets and corporate competitiveness. Furthermore, stringent cross-border data transfer regulations and foreign demands for data localization create operational hurdles for internationalized firms. Managing the sheer volume of data while enforcing robust cybersecurity and navigating fragmented global data governance rules is a costly and continuous challenge.

Uncertainty in market regulation and anti-monopoly efforts. Its efforts poses a significant threat to the stability and investment climate of the digital economy. While the necessity of regulating large platform companies is clear, the rapid and sometimes unpredictable introduction of new rules-especially regarding data privacy, algorithmic governance, and anti-monopoly enforcement-can lead to compliance confusion and increased operational costs. This regulatory volatility can dampen private sector investment, slow down innovation, and prompt major tech firms to become overly cautious, hindering the very agility and dynamism that have been central to China's digital success.

Internal innovation environment and social ethical challenges. The internal innovation environment and social ethical challenges present an inherent risk. The past emphasis on high-frequency, consumer-facing «application layer» innovation (e.g., business models) has sometimes overshadowed foundational R&D in core technologies. Furthermore, rapid deployment of AI and big data raises complex social ethical challenges concerning data misuse, algorithmic bias, and labor displacement through automation [5]. If these ethical and social concerns are not proactively addressed through balanced regulation, they could erode public trust and potentially lead to restrictive policies that stifle long-term, high-quality innovation.

Conclusions and Recommendations. The systematic SWOT analysis reveals that China's digital economy possesses a powerful, yet structurally vulnerable, strategic position. Its core strengths lie in an unprecedented market scale, massive data resources, world-leading digital infrastructure, and decisive gov-

ernment strategic planning, which have created a resilient consumer internet ecosystem and provide a foundational advantage for global competition. However, these strengths are undermined by three critical structural weaknesses: vulnerability to technological «bottlenecking» due to reliance on foreign core components, persistent uneven industrial development and a widening digital divide, and a structural shortage of high-end talent. While the future offers immense opportunities in the comprehensive integration of digital technology with the real economy (industrial upgrading) and the potential to seize global leadership in the new wave of technological revolution (AI, Quantum), these are heavily overshadowed by significant threats, primarily from geopolitical technological containment, the growing complexity of data and cybersecurity risks, and the chilling effect of regulatory uncertainty on innovation. In essence, the central challenge is to transition from current application-layer strength to foundational technology dominance while effectively managing high external risks and ensuring inclusive domestic growth.

Based on these findings, the following recommendations are crucial for securing the long-term, high-quality development of China's digital economy. First, a strategic shift is required to deepen core technological self-reliance and talent cultivation; this necessitates a long-term, focused R&D commitment to foundational technologies (e.g., advanced chips, industrial software) and the establishment of specialized national programs to address the critical talent gap in deep-tech fields. Second, the nation must accelerate inclusive industrial digitalization by shifting policy and investment to support the digital transformation of SMEs and traditional industries in inland regions (Industrial Internet), simultaneously implementing targeted programs to bridge the digital divide in access and literacy [6]. Finally, to mitigate risks, it is imperative to optimize governance and enhance resilience through the development of a clear, stable, and predictable regulatory framework (reducing regulatory uncertainty), significantly increasing investment in cybersecurity, and pursuing a responsible Global Digital Silk Road strategy that balances external growth with the adherence to high ethical and security standards.

REFERENCES

1. Li, J., & Wei, X. (n.d.). Research on the Impact of Digital Economy Development on China's Market Integration: Based on the Study of 283 Cities in China from 2002-2023. *Frontiers in Engineering Management Technology*, 1-11.
2. Duan, Y. (2026). Research on the Regulatory Path of China's Cross-Border Data Flow under the RCEP Framework. *Commercial Economy*, (01), 140-142, 170.
3. Guo, L., & Yue, S. (2025). Digital Economy, Polycentric Spatial Structure, and Regional Economic Disparity. *Statistical Research*, 42(11), 47-59.
4. Yang, J., & Zheng, W. (2025). The Impact of Digital Economy on Regional Innovation: Based on the Perspective of Innovation-Driven Factors. *Monthly Journal of Technological Entrepreneurship*, 38(11), 71-79.
5. Zhang, Y. (2025). The Impact of Digital Economy Development on China-Style Consumption Modernization. *Technological Economics and Management Research*, (11), 39-45.
6. Yang, Y., & Han, Y. (2025). Can the Digital Economy Empower Green Development of China's Manufacturing Industry? – Empirical Evidence from 30 Provinces. *Journal of Chongqing Three Gorges University*, 41(06), 38-50.
7. Annual statistical communiqués released by the Ministry of Industry and Information Technology (MIIT) and the China Academy of Information and Communications Technology (CAICT) // caict.ac.cn.

SWOT арқылы сандық экономиканы талдау: Қытай тәжірибесі

Түйіндеме. Бұл зерттеу Қытайдың сандық экономикасының стратегиялық орналасуы мен даму әлеуетін кешенді талдау қажеттілігін ескере отырып, оның күрделі құрылымын SWOT негізінде жүйелі түрде бағалайды. Талдау негізгі күшті жақтарды (Strengths) анықтады: бұрын-соңды болмаған ауқымды нарық көлемі мен деректер қоры, әлемдегі жетекші сандық инфрақұрылым (әсіресе 5G), жоғары дамыған тұтынушылық интернет экосистемасы және күшті мемлекеттік стратегиялық жоспарлау. Бұл факторлар қолданбалы деңгейдегі жылдам инновацияларды қамтамасыз етіп, тұрақты негіз қалайды. Алайда, бұл күшті жақтарды маңызды құрылымдық әлсіз жақтар (Weaknesses) әлсіретеді: негізгі базалық технологиялардағы (мысалы, жоғары класты жартылай өткізгіштер) «тар мойын» қаупі (шетелдік тәуелділік), тұрақты біркелкі емес өнеркәсіптік даму және кеңейіп келе жатқан сандық теңсіздік, сондай-ақ жоғары білікті кадрлардың құрылымдық жетіспеушілігі. Ауқымды мүмкіндіктер (Opportunities) сандық нақты экономиканы терең интеграциялау арқылы өнеркәсіпті жаңғыртудың орасан зор әлеуетінде және жаңа технологиялық революция толқынында (ЖИ, Кванттық есептеулер) жаһандық көшбасшылықты иелену мүмкіндігінде жатыр. Дегенмен, бұл мүмкіндіктерге қатаң халықаралық бәсекелестік пен технологиялық тежеу, деректер қауіпсіздігінің күрделі жағдайы және ішкі нарықтық реттеудегі белгісіздік сияқты негізгі қауіптер (Threats) қарсы тұрады. Қорытындылай келе, Қытайдың басты міндеті – инклюзивті өсімді қамтамасыз ете отырып, қолданбалы деңгейдегі басымдықтан базалық технологиялық өзіндік қамтамасыз етуге көшу. Негізгі Ұсыныстарға мыналар кіреді: базалық технологияларға арналған ҒЗТҚЖ (ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-конструкторлық жұмыстар) міндеттемесін тереңдету, сандық теңсіздікті жою үшін инклюзивті өнеркәсіптік сандықтандыруды жеделдету және тұрақты реттеуші базаны құру мен киберқауіпсіздік тұрақтылығын арттыру арқылы басқаруды оңтайландыру.

Түйінді сөздер: сандық экономика, базалық технология, өнеркәсіптік жаңғырт, SWOT-талдау.

Го Чжэньцзе, докторант DBA
Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

SWOT-анализ цифровой экономики: опыт Китая

Аннотация. В данном исследовании систематически оценивается стратегическое позиционирование и потенциал развития цифровой экономики Китая с использованием рамок SWOT-анализа, что восполняет потребность в комплексном анализе ее сложной структуры. Анализ выявил основные сильные стороны (Strengths) как беспрецедентно огромный размер рынка и базу данных, ведущую в мире цифровую инфраструктуру (особенно 5G), высокоразвитую экосистему потребительского Интернета и сильное государственное стратегическое планирование, которые в совокупности подпитывают быстрые инновации на уровне приложений и обеспечивают устойчивую основу. Однако они подрываются существенными структурными слабыми сторонами (Weaknesses), включая критический риск «узких мест» в ключевых базовых технологиях (например, в высокопроизводительных полупроводниках), сохраняющееся неравномерное промышленное развитие и растущее цифровое неравенство, а также острую структурную нехватку высококвалифицированных кадров. Значительные возможности (Opportunities) заключаются в огромном потенциале промышленной модернизации посредством глубокой интеграции цифровой и реальной экономики, а также в шансе захватить мировое лидерство в новой волне технологической революции. Тем не менее, этим противостоят серьезные угрозы (Threats), прежде всего, усиливающаяся международная конкуренция и технологическое сдерживание, сложная ситуация с безопасностью данных и неопределенность внутреннего рыночного регулирования. В заключение, центральная задача Китая состоит в том, чтобы перейти от доминирования в сфере приложений к технологической самодостаточности на базовом уровне, обеспечивая при этом инклюзивный рост. Ключевые Рекомендации включают: углубление инвестиций в НИОКР в базовые технологии, ускорение инклюзивной цифровизации промышленности для преодоления цифрового неравенства и оптимизацию управления путем создания стабильной регуляторной базы и повышения киберустойчивости.

Ключевые слова: цифровая экономика, базовые технологии, промышленная модернизация; SWOT-анализ.

IRSTI 06.39.41

UDC 334.02

A.V. Cherep¹, Doctor of Economics, Professor
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

L.H. Oliynikova², Doctor of Economics, Doctor of Economics, Senior
Researcher at the Center for Implementation of Financial and Economic
Research Results ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8204-4434>

O.V. Vasileva³, Lecturer

V.O. Kondratenko⁴, Lecturer, Professional College of Economics and Law
^{1, 3, 4} Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine

² State Educational and Scientific Institution "Academy of Financial
Management", Kyiv, Ukraine

*email: cherep.av.znu@gmail.com

COORDINATION OF THE ECONOMIC MECHANISM OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT TO ENSURE THE IMPLEMENTATION OF THE CONTROL CENTER'S STRATEGY BY THE TEAM

Abstract. The expediency of improving the motivational mechanism of management of the machine-building enterprise has been substantiated. The essence of the direct and inverse indicators of the efficiency of the use of personnel has been revealed. A model of the process of interaction between the teams of the brigades and the center has been proposed, which consists of a model of decision-making to determine the level of labor intensity by the teams of brigades, the center and the model of their interconnection. It has been proved that as a criterion of optimality it is expedient to take the costs of the center for wages (for administration) and the size of the payroll (for teams of teams).

Keywords: Incentives, motives, motivation, incentives, personnel management, labor productivity, labor intensity, wages, administration, payroll, team of teams.

Introduction. At the present stage of economic development, the problem of labor motivation is becoming more and more important. With the development of social production, the fundamental importance of human resources in the development of civilization is becoming more and more obvious of a person with his work and his position in society. Neglect of the motivational factor in the field of labor leads to a decrease in labor productivity, product quality, labor discipline at each specific enterprise.

Analysis of recent research and publications. Motivation and stimulation are a decisive factor in personnel management. Much attention was paid to the issues of personnel motivation by: Belichenko A.G [4], Bilyavskiy V.V [1, p.

62-68], Gavkalova N.L [2], Ganzhurova L.Y [5, p. 65-70], Heyets V.G [3, p.4-12], Voronkova V.G [4], Popov O.M [4], Zelenko G.I [5, p. 65-70], Kapinus L.V [14, p. 230-233], Kochmaruk M.V [14, p. 230-233], Kolot A.M [6], Morita Akio [7], Morozova M. E [8], Novak I.M [9], Ovsyuk N.V [10, p. 314-318], Ponomarev O.S., Chebotarev M.K., Kharchenko A.O., Grinchenko M.A [11], Ponomarenko A.P [12, p. 180-185], Skrygun N.P [13, p. 230-233], Cherep O.G., Cherep A.V., Garibova A.R [14], Cherep Alla; Adamenko Maryna; Cherep Oleksandr; Dashko Iryna; Korolenko Rita; Kornukh Oksana [15], Cherep A.V., Makazan E.V., Veremeenko O.O [16], Cherep O.G., Kaliuzhna Yu.V., & Mykhailichenko L.V [17].

Internationally recognized authorities in the field of management emphasize that "... people come first; if there are no appropriate personnel, then other factors of production will not help much in achieving the goal" [7]. "When we already have a staff formed of prepared, intelligent and energetic people, as the next step we need to stimulate their creative abilities" [7].

However, the issues of coordination of the economic mechanism of motivational management, which ensures the implementation of the strategy of the control center by the team of the team, remain unresolved.

Experimental part. When imposing incentives on the motives of employees, a zone of motivation is formed, the action on which with the help of stimulation tools determines the purposeful management of the labor behavior of personnel [3, p. 253]. Improvement of the motivational mechanism of management of a machine-building enterprise with a flow-mass type of production is a complex and time-consuming task. Aimed at achieving the goals of a machine-building enterprise and the productive implementation of decisions made or planned works. They are also due to the fact that the managerial and individual-psychological content of motivation are closely interrelated, since the management of the social system and the person, in contrast to the management of technical systems, contains as a necessary element the coordination of the goals of the object and the subject of management. The purpose of the incentive system is to coordinate economic interests in the system "Management of the enterprise-production workers" [4, p. 42]. Coordination is done by varying the parameters of the incentive system, which encourages the worker to choose certain actions. The interests and preferences of the system participants, taking into account the methodology of the theory of active systems, can be expressed by their target functions [5, p. 73]. There are different approaches to the formulation of the target functions of the worker and the center in cases of formalization of the model of the incentive system [6, p. 82]. At the same time, the type of target function depends on the goals of the enterprise's management and its economic capabilities [7, p. 25]. A direct indicator of the efficiency of personnel use is labor productivity, while the labor intensity of production is the opposite indicator [8, p. 86]. The indicator of labor productivity (labor intensity of production) is measured at those stages when the enterprise focuses on labor efficiency. If the goal of management is to reduce the labor intensity of production, then the model of the process of interaction between teams of teams of teams and the center should consist of a model of decision-making to determine the level of labor intensity by teams of teams, the center and a model of their interconnection. As a criterion of optimality, we take the center's costs for wages

(for the administration) and the size of the payroll (for teams of teams). These two indicators reflect the interests of the elements of production as fully as possible, are the real motive for their behavior and can serve as a goal in describing the tasks of making production and economic decisions. The interaction between the teams of teams and the control center is represented by the following set of decision-making models: with the center:

$$Wt = \sum_i q_i t_i H_i \rightarrow \min, \quad (1)$$

$$\underline{t}_i \leq t_i \leq \bar{t}_i, \quad q_i = q_i^{ie};$$

– коллективом бригады:

$$FZP_i = q_i t_i H_i \rightarrow \max_t, \quad (2)$$

$$r q_i \leq F_{ef}, \quad \underline{t}_i \leq t_i \leq \bar{t}_i, \quad q_i = q_i^{ie};$$

Where Wt – is labor costs;

i – crew number;

q_i – production task of the first brigade, pcs.;

t_i – labor intensity of production of a unit of production, standard hours;

H_i – standard wages for 1 standard hour;

q_i^{ie} – planned production task of the first brigade, pcs.;

$\underline{t}_i, \bar{t}_i$ – lower and upper limits of changes in labor intensity, norm hours;

FZP_i – the salary fund of the first brigade;

r – rhythm of product collection;

F_{ef} – effective collection time fund of the assembly line.

Labor intensity in this model is a variable value. Fluctuations in labor intensity within the lower and upper limits are possible, since in the process of performing the task there may be deviations from the technological regime in the incoming materials, designs, etc.

A decrease in labor intensity can lead, on the one hand, to a decrease in the rhythm and, as a result, to an increase in the volume of products, and on the other hand, to a decrease in the number of workers in the brigade at a constant rhythm and, as a result, to a decrease in labor costs [9].

However, the reduction of labor intensity in the first case should occur along the entire technological cycle for all assembly production teams. It is quite difficult to achieve this. In practice, the second situation often arises, when the team begins to perform work with a smaller number [10, 11, 18].

The strategy of behavior of the control center as a result of solving the problem (2) is reduced to maintaining labor intensity at the lower level, and the strategy of the team's behavior from the position of its criterion is to maintain labor intensity at the upper level. This contradiction can be eliminated if the center directs part of the released effect from the reduction of labor intensity to compensate for the losses of the team.

The number of the team decreases depending on the decrease in labor intensity for the manufacture of products in accordance with the equation:

$$N_{(t)} = N_0 + a(t_i - \bar{t}_i) = N + a\Delta t_i, \quad (3)$$

де N_0 – the number of the brigade at the upper limit of labor intensity;

$$(t_i = \bar{t}_i)$$

$a > 0$ – a coefficient that characterizes the rate of decrease in the number due to a decrease in labor intensity by a small amount;

$\Delta t_i = (t_i - \bar{t}_i)$ – change in the complex indicator of labor intensity of production.

The change in labor intensity occurs within the following limits:

$$(t_i - \bar{t}_i) \leq \Delta t_i \leq 0 \quad (4)$$

Taking into account (3), the task of the center to minimize wage costs will take the form:

$$Wt = Z_0(N_0 + a\Delta t_i) \rightarrow \min, \quad (5)$$

$$\Delta t_i = (t_i - \bar{t}_i),$$

$$r q \leq F_{eff},$$

$$q_i = q_i^{\bar{t}_i},$$

де Z_0 – Brigade wages at the upper limit of labor intensity $(t_i = \bar{t}_i)$.

As a result of solving this problem, the center determines such a value of reducing the level of labor intensity, which provides it with the minimum level of costs for the team's wages [12-14].

$$\Delta t_i$$

The effect obtained by the control center from reducing the number of the brigade as a result of reducing labor intensity can be defined as the difference between the level of labor costs of the brigade before and after the reduction of labor intensity from the equation:

$$\Delta B_{pc} = Z_0 N_0 - Z(N + a\Delta t_i) \quad (6)$$

However, the implementation of a strategy to maintain labor intensity at the lower level is possible if the team is economically interested in reducing the labor intensity of manufacturing products. In this regard, it is necessary to consider the strategy of behavior of the team of the team, describe its interaction with the control center and on this basis choose a coordinated economic mechanism of motivational management, which ensures the implementation of the strategy of the control center by the team team.

Conclusions. Therefore, it can be assumed that investments in production will be more relevant for management than the distribution of saved money among production workers. We have established that if a worker (team) needs to spend additional efforts to reduce labor intensity, then a worker (team) seeks to maintain the level of labor intensity at the upper limit, and if a worker (team) does not need to spend additional efforts to reduce labor intensity, then a worker (team) seeks to maintain the level of labor intensity at the lower limit. To implement the interaction agreed on the level of labor intensity of the production of products, it is necessary to direct part of the effect received by the center from the reduction of labor intensity to compensate for the losses of the team team. The condition for organizing coordinated interaction on the level of labor intensity of production between the team team and the control center is the excess of the center's effect relative to the losses of the team team.

The control center directs part of the economic effect of the team and ensures the implementation of the established level of labor intensity of assembling products, which is beneficial for the industrial complex as a whole and

thereby ensures the economic efficiency of its functioning. To compensate for the losses of the brigade, it is necessary to introduce a bonus for the brigade team for reducing labor intensity, the amount of which depends on the level of reduction in labor intensity.

REFERENCES

1. Bilyavskiy V. Social package as a tool for motivating the personnel of the enterprise. Bulletin of KNUTE. 2007. № 6. Pp. 62-68.
2. Gavkalova N. L. Socio-Economic Mechanism of Personnel Management Efficiency: Methodology and Concept of Formation. Kharkiv: Vid. KhNEU, 2007. 400 p. (in Russian).
3. Heyets V. Socio-humanitarian components of the prospects for the transition to a socially-oriented economy in Ukraine. Economy of Ukraine. 2000. № 2. – P. 4-12.
4. Voronkova V. G. Management of human resources: philosophical principles / V. G. Voronkova, A. G. Belichenko, O. M. Popov et al. – Kyiv: Publishing House "Professional", 2006. 576 p. (in Russian).
5. Zelenko G.I. Motivation as a factor of improving the efficiency of labor of the personnel of the enterprise / G.I. Zelenko, L.Y. Ganzhurova // Scientific notes of NaUKMA. Volume 133 (Economic Sciences). 2012. pp. 65-70
6. Kolot A.M. Social and Labor Relations: Theory and Practice of Regulation: Monograph / A.M. Kolot. Kiev: KNEU Publ., 2005. 230 p. (in Russian).
7. Morita Akio-Sony. Made in Japan. K: "Ukr. Publisher, 2016. 288 p. (in Russian).
8. Morozova M.E. Personnel management as the basis for increasing the competitiveness of the organization. Bulletin of Postgraduate Education. 2016. Vol. 16 (29). Pp. 94-105.
9. Novak I. Social Package as a Mechanism for Improving Remuneration of Labor / I. Novak // Ukraine: Aspects of Labor. – 2008. – No 2. – P. 6-12.
10. Ovsyuk N.V. Motivation and stimulation of labor: the essence of concepts and reflection of their accounting / N.V. Ovsyuk // Innovative economy. – 2014. – № 53. – P. 314-318.
11. Ponomarev, O., Chebotariy, M., Kharchenko, A., & Hrinchenko, M. (2022). Leadership in project management. Theory and Practice of Social Systems Management, (2), 113-122. <http://tipus.khpi.edu.ua/article/view/260456>. DOI: 10.20998/2078-7782.2022.2.09
12. Ponomarenko A.P. Ponyatiya motivatsii i stimulovanie, ikh otlichnye osobennosti i vzaimodeistvie [Concepts of motivation and stimulation, their distinctive features and interaction]. / A.P. Ponomarenko // Economy of Industry. 2009. № 5(48). Pp. 180-185.
13. Skrygun N.P. Essence of motivation as an important factor of influence on consumer behavior / N. P. Skrygun, M.V. Kochmaruk, L.V. Kapinus // Formation of market relations in Ukraine. 2013. № 4 (143). Pp. 230-233.
14. Cherep O.G., Cherep A.V., Garibova A.R. Effektivnost' upravleniya personalom aeronaivigatsionnogo predpriyatiya [Efficiency of personnel management of an aeronautical enterprise]. Scientific and Practical Journal "Transit Economy". Almaty: IP "Khan-Shaiym" No 1 2022. Editor-in-Chief Aizhan Assilova. Pp. 82-89. ISSN 2413-4953. URL: www.tranzit-as.kz
15. Cherep Alla; Adamenko Maryna; Cherep Oleksandr; Dashko Iryna; Korolenko Rita; Kornukh Oksana. The influence of the innovation potential of personnel on strengthening economic security of Ukrainian enterprises in the post-war period. Wseas transactions on business and economics. Volume 20 2023, C. 70-79
16. Cherep A.V., Makazan E.V., Veremeenko O.O. Assessment of human capital provision at LLC TC "Dobra Hata". Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. Western Ukrainian National University. 2024 No 2 (32). 374-377. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-64>. URL: <http://ujae.org.ua/otsinka-zabezpechenosti-lyudskym-kapitalom-na-tov-tk-dobra-hata/>. URL: https://wseas.com/journals/bae/2023/a_165107-1792.pdf
17. Cherep, O., Kalyuzhna, Y., & Mykhailichenko, L. (2023). Features of personnel management under martial law in Ukraine. Economics and Society, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
18. Problems and prospects for the development of entrepreneurship: Collection of materials of the international scientific and practical conference, December 14-15, 2007, part 2. Kharkiv: KhNADU Publ., 2007. 260 p.

А.В. Череп¹, экономика ғылымдарының докторы, профессор
Л.Г. Олиникова², экономика ғылымдарының докторы, Қаржы-экономикалық
зерттеулер нәтижелерін енгізу орталығының аға ғылыми қызметкері
О.В. Васильева³, оқытушы

В.О. Кондратенко⁴, Экономика және құқық кәсіптік колледжінің оқытушысы
^{1, 3, 4} Запорожье ұлттық университеті, Запорожье, Украина

² «Қаржы менеджменті академиясы» мемлекеттік оқу-ғылыми мекемесі, Киев қ.,
Украина

Команданы басқару орталығының стратегиясын іске асыруды қамтамасыз ету үшін мотивацияны басқарудың экономикалық механизмін үйлестіру

Түйіндеме. Машина жасау кәсіпорнының мотивациялық басқару механизмін жетілдірудің орындылығы негізделген. Персонал тиімділігінің тура және кері көрсеткіштерінің сипаты анықталған. Ұжымдар мен орталықтың өзара әрекеттесу процесінің моделі, оның ішінде ұжымдардың, орталықтың еңбек сыйымдылығының деңгейін анықтауға арналған шешім қабылдау моделі және олардың өзара қарым-қатынас үлгісі ұсынылады. Оңтайлылық критерийі ретінде орталықтың еңбекақыға (әкімшілік шығыстарға) шығындарын және еңбекақы қорының мөлшерін (командалар бригадалары үшін) ескерген жөн екені дәлелденді.

Түйінді сөздер: ынталандыру, мотивтер, мотивация, ынталандыру, персоналды басқару, еңбек өнімділігі, еңбек сыйымдылығы, жалақы, әкімшілік шығындар, еңбекақы қоры, бригадалар ұжымы.

А.В. Череп¹, доктор экономических наук, профессор,
Л.Г. Олиникова²,

доктор экономических наук, старший научный сотрудник Центра внедрения результатов финансово-экономических исследований

О.В. Васильева³, преподаватель

В.О. Кондратенко⁴, преподаватель, Профессиональный колледж экономики и права

^{1, 3, 4} Запорожский национальный университет, г. Запорожье, Украина

² Государственное учебно-научное учреждение «Академия финансового менеджмента»,
г. Киев, Украина

Координация экономического механизма управления мотивацией для обеспечения реализации стратегии центра управления командой

Аннотация. Обоснована целесообразность совершенствования мотивационного механизма управления машиностроительного предприятия. Выявлена сущность прямых и обратных показателей эффективности использования персонала. Предложена модель процесса взаимодействия бригад и центра, включающая модель принятия решений по определению уровня трудоемкости бригад, центра и модель их взаимосвязи. Доказано, что в качестве критерия оптимальности целесообразно учитывать затраты центра на заработную плату (на административные расходы) и размер фонда заработной платы (для бригад бригад).

Ключевые слова: стимулы, мотивы, мотивация, стимулы, управление персоналом, производительность труда, трудоемкость, заработная плата, административные расходы, фонд заработной платы, бригада бригад.

Ә.Е. Шанашбаева, магистрант
Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Казахстан
*e-mail: zh.umarova.t@gmail.com

КОМАНДНАЯ ДИНАМИКА И УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТАХ

Аннотация. Современные образовательные проекты функционируют в условиях высокой неопределённости, мультимодальности коммуникаций и необходимости гибкого командного взаимодействия. В такой среде командная динамика выступает ключевым фактором успеха, определяющим качество управленческих решений, согласованность действий участников и устойчивость проекта на разных этапах реализации. В статье раскрывается роль командной динамики в системе управления коммуникациями образовательных инициатив. В качестве методологии используется анализ научных подходов российских и казахстанских исследователей, на основании чего строится теоретическая основа исследования и были обнаружены ключевые концепции. Также применяется контент-анализ документов образовательных организаций на основе этого приводятся аргументы о том, что эффективная коммуникационная архитектура усиливает профессиональные связи между участниками, формирует атмосферу доверия и задаёт вектор стратегического развития. Исследование показывает, что управленческая коммуникация является не только инструментом обмена информацией, но и механизмом формирования проектной культуры, влияющим на мотивацию, ответственность и траекторию поведения каждого участника команды. Новизна статьи заключается в сопоставлении научных концепций современных исследователей с реальными практиками образовательных организаций и выявлении тех коммуникативных моделей, которые обеспечивают устойчивость командных процессов.

Ключевые слова: командная динамика, коммуникации, образовательный проект, проектное управление, межличностное взаимодействие, управление командами.

Введение. Классические модели образовательного управления уже не способны обеспечивать эффективность проектов в условиях цифровизации, гибридных форм обучения и постоянного роста ожиданий учащихся. Сегодня образовательный проект – это не только структура, но и живая система человеческих взаимодействий, зависящая от доверия, эмоционального климата и качества командной коммуникации. Актуальность исследования командной динамики обусловлена возрастающей сложностью образовательных задач, необходимостью междисциплинарного сотрудничества и стремительным расширением сетевых форм обучения. Цель статьи – проанализировать научные подходы к пониманию командной динамики, определить её место в коммуникационном управлении образовательными проектами и показать, как коммуникационная культура коман-

ды влияет на конечные результаты проекта. Задачи исследования заключаются в раскрытии содержания ключевых понятий, рассмотрении взглядов современных ученых, выявлении взаимосвязи между командными процессами и эффективностью проектного управления, а также в обосновании необходимости развития продвинутых коммуникационных стратегий в образовательной среде. Новизна работы состоит в том, что командная динамика рассматривается не как абстрактный элемент командообразования, а как фундамент образовательного проектирования, определяющий способность проекта адаптироваться, решать конфликты, распределять ресурсы и создавать новое знание.

Обзор литературы. Исследования команд, участвующих в образовательной трансформации, активно проводятся в российских университетах. Апенько С.Н., Ефимова Г.З. и Семёнов М.Ю. подчеркивают, что формирование устойчивых стратегических команд требует не только методологической подготовки, но и глубокого понимания коммуникативных процессов [1,25]. Они отмечают: «Команда не является механическим объединением специалистов, она существует только там, где коммуникация превращается в инструмент стратегического согласования» [1,33]. Раскрывая их позицию глубже, можно отметить, что эти исследователи рассматривают командную динамику как ключевой элемент университетской модернизации. В их работах акцент делается на том, что образовательные трансформации невозможны без устойчивой коммуникационной архитектуры, обеспечивающей постоянное согласование целей, распределение ролей и поддержание профессионального диалога между преподавателями, администрацией и экспертами по цифровому развитию. Они подчеркивают, что стратегические проекты университетов часто терпят неудачу не из-за отсутствия ресурсов, а из-за слабой коммуникации внутри команды, которая приводит к фрагментации усилий и потере общей логики действий. Таким образом, научный вклад Апенько и его коллег заключается в формулировании концепции, согласно которой образовательная трансформация требует командной зрелости, а командная зрелость, в свою очередь, формируется только там, где коммуникация структурирована, прозрачна и наполнена взаимной ответственностью.

Иваницкая Н.А., исследуя формирование проектных команд в инновационных организациях, делает акцент на том, что коммуникации определяют скорость принятия решений и способность команды к самоорганизации [2,41]. Она утверждает: «Эффективная команда рождается из прозрачной коммуникации, а не из формальной структуры», – подчеркивает исследователь [2,52]. В её концепции особое внимание уделяется тому, что проектная команда – это динамическая система, требующая постоянной информационной циркуляции. В отличие от традиционных моделей управления, где структура определяет поведение, Иваницкая показывает, что в инновационных организациях поведение команды определяется прежде всего качеством коммуникации. Она подробно анализирует, каким образом открытая среда взаимодействия сокращает количество конфликтов, ускоряет согласование решений и позволяет участникам брать на себя инициативу без страха и лишней бюрократии. Её исследование важно для образовательных проектов тем, что показывает: педагогические иннова-

ции могут быть внедрены успешно только тогда, когда команда обладает высокой коммуникационной грамотностью и способностью самостоятельно распределять функции в зависимости от текущих задач. В условиях образовательной среды, где решения принимаются быстро и требуют гибкости, идеи Иваницкой становятся особенно актуальными.

Жураковская В.М. и Оличева О.А. рассматривают коммуникацию как часть управления проектным портфелем и утверждают, что именно согласованность информационных потоков минимизирует образовательные риски [3,57]. Они считают, что «Коммуникативная ясность – это фундамент стабильности образовательных проектов» [3,60]. В отличие от авторов, рассматривающих коммуникацию как инструмент внутри отдельной команды, В.Жураковская и О.Оличева расширяют рамки анализа, подчеркивая необходимость коммуникационной согласованности на уровне всей организации. Они показывают, что проектный портфель образовательного учреждения включает множество параллельных инициатив, взаимодействие между которыми требует высокой прозрачности и своевременности передачи информации. Если команды действуют изолированно, проекты начинают конкурировать за ресурсы, дублировать задачи или вступать в методологическое противоречие. Их исследования доказывают, что коммуникация – это инфраструктура управления проектным портфелем, а не просто форма обмена сообщениями. Благодаря такой позиции исследования В. Жураковской и О. Оличевой становятся особо значимыми для современных образовательных проектов, где параллельно развиваются цифровые инициативы, методические обновления, педагогические эксперименты и управленческие инновации.

Галимуллина Н.М. и Феоктистова И.Р. анализируют командное взаимодействие обучающихся и подчёркивают, что динамика общения напрямую влияет на мотивацию и когнитивную активность участников [4,505]. «Студент начинает мыслить иначе, когда он включен в командную коммуникацию», – отмечает Галимуллина [4,510]. Их исследование концентрируется на командных процессах внутри образовательной среды, но делает важный вывод: учащиеся учатся работать в команде только тогда, когда педагогическая система обеспечивает подлинное взаимодействие, а не формальное распределение ролей. Н. Галимуллина и И.Феоктистова показывают, что командная работа активизирует когнитивные механизмы студентов, помогая им глубже воспринимать материал, формировать собственную позицию, аргументировать решения и развивать критическое мышление. Этот вывод чрезвычайно важен для образовательных проектов, поскольку он демонстрирует, что коммуникация формирует не только управленческую эффективность, но и качество самого образовательного результата. Командная динамика в их трактовке – это не вспомогательный элемент обучения, а условие формирования нового типа студента, готового к сложным междисциплинарным задачам.

Кенина Д.С. и Каландия Е.Е. изучают коммуникации в молодежных проектах и приходят к выводу, что командная динамика формирует стиль управления и определяет степень вовлеченности участников [5,49]. Авторы утверждают: «Командная коммуникация – это не вспомогательный процесс, а ядро управления проектом» [5,51]. Особенность их исследования заключается в том, что они рассматривают молодёжные проекты как

пространство высокой активности, где участники не готовы подчиняться авторитарным формам управления. Поэтому коммуникационная гибкость, способность руководителя слышать команду, создавать пространство для инициативы определяют успех или провал проекта. Д. Кенина и Е. Каландия анализируют эмоциональные факторы командной динамики, отмечая, что молодёжные команды особенно чувствительны к атмосфере взаимодействия. Негативная коммуникация быстро снижает мотивацию, в то время как поддерживающий стиль общения повышает инициативность, креативность и готовность брать ответственность. Их научный вклад важен тем, что переносит акцент с административных моделей управления на культурные и психологические механизмы формирования командной эффективности.

Таким образом, каждая из пяти работ освещает уникальный аспект командной динамики и её роли в образовательных проектах. Апенько и коллеги формируют теоретическую основу стратегического командостроения в университетах; Иваницкая описывает коммуникацию как двигатель самоорганизации; Жураковская и Оличева демонстрируют, что коммуникация – основа управления проектным портфелем; Галимуллина и Феоктистова раскрывают педагогическую ценность командной динамики; Кенина и Каландия показывают влияние коммуникации на мотивацию и стиль управления в молодежных инициативах.

Kassen G.A., Sadykova N.M., Mukhatayeva D.I. и Mehmet Ö. в своей работе рассматривают проектную деятельность студентов как ключевой элемент формирования профессиональных компетенций в университете. Авторы подчёркивают, что успешное вовлечение обучающихся в проектные команды возможно только при наличии устойчивой коммуникационной среды, позволяющей распределять функции и согласовывать решения без излишней иерархичности [6,14]. Их позиция заключается в том, что студенческая команда – это наиболее чувствительная форма коллективного взаимодействия, поскольку она формируется на стыке образовательных и личностно-социальных интересов участников. Исследователи отмечают: «Проектная деятельность активизирует способность студентов к самоуправлению лишь тогда, когда коммуникация носит открытый, диалоговый характер» [6,19]. Это наблюдение согласуется с выводами Галимуллиной и Феоктистовой, которые связывают развитие когнитивной активности с качеством командной коммуникации. Вклад Kassen и коллег особенно важен для понимания того, как формируются предпосылки командной зрелости у будущих специалистов: авторы доказывают, что именно коммуникационная среда позволяет студентам не только выполнять проектные задачи, но и учиться распределению ответственности, отстаиванию позиций, аргументации и рефлексии. Их идеи подчеркивают, что образовательные проекты в университетах становятся успешными лишь тогда, когда обучающиеся способны включаться в коллективную деятельность на основе доверия и открытого обмена мнениями.

Группа исследователей обращает внимание на то, что в современных условиях цифровизации проектная группа должна обладать не только профессиональной разносторонностью, но и коммуникационной устойчивостью [7,27]. Они подчёркивают: «Команда формируется не по формаль-

ному принципу распределения ролей, а по принципу совместимости коммуникационных стратегий и темпов работы» [7,31]. Интерес к этому источнику обусловлен тем, что в нём делается попытка разработать практическую модель формирования проектной команды с учётом психологической совместимости, коммуникативных стилей и уровня ответственности каждого участника. Авторы утверждают, что плохо сформированная команда в образовательном проекте создаёт риски на всех этапах его реализации: начиная от постановки целей и заканчивая оценкой результатов. Их подход существенно дополняет выводы Иваницкой, которая также связывает эффективность проектной деятельности с качеством коммуникации. Однако коллектив авторов делает акцент на систематических методах диагностики и отбора, создавая тем самым инструментальную базу для формирования эффективных команд. Это исследование является особенно ценным для образовательных организаций, стремящихся повысить качество управленческих процессов.

Satpaeva Д.С. в своём исследовании уделяет особое внимание оценке и развитию персонала как основе формирования эффективных проектных команд. Она утверждает, что профессиональная подготовленность участников – лишь один из элементов командной эффективности; определяющим же фактором становится способность членов команды взаимодействовать в условиях неопределённости и быстро меняющихся требований проекта [8,44]. Д. Satpaeva подчёркивает: «Развитие персонала невозможно без формирования общей коммуникационной культуры, объединяющей сотрудников независимо от их должностных функций» [8,49]. Её работа показывает, что в образовательных организациях рамки проектной команды выходят за пределы формального назначения участников: в команду вступают преподаватели, административные сотрудники, технические специалисты, методисты. Это делает коммуникацию сложной и многослойной. Исследование обращает внимание на необходимость регулярной обратной связи, развития навыков фасилитации и построения доверительных отношений, без которых проектная команда не может адаптироваться к новым задачам. Satpaeva тем самым усиливает идею о том, что командная динамика формируется не спонтанно, а требует целенаправленного управленческого сопровождения, включающего обучение, супервизию и оценку компетенций.

Лашкова Л.Л., Чуйкова И.В. и Шанц Е.А. рассматривают неформальное образование как пространство, где развивается командная деятельность будущих педагогов. Они подчёркивают, что неформальные учебные форматы – тренинги, проектные мастерские, студенческие инициативы – создают условия для естественного возникновения коммуникационных связей [9,5]. Исследователи отмечают: «Неформальное образование играет роль катализатора командной активности, превращая коммуникацию учащихся в инструмент совместного решения задач» [9,11]. Их работа важна тем, что она показывает: формирование командных навыков не ограничивается аудиторным процессом. Напротив, именно неформальные практики позволяют студентам экспериментировать с ролями, осваивать лидерские функции, учиться распределять ответственность. Авторы подчеркивают, что в условиях цифровизации неформальное образование становится гибким инструментом развития коммуникации: онлайн-проекты, цифро-

вые клубы, сетевые сообщества расширяют возможности командного взаимодействия. Таким образом, работа Лашковой и коллег демонстрирует, что формирование командной динамики начинается далеко до включения молодых специалистов в профессиональные проектные команды.

Завершает обзор работа Самерхановой Э.К., которая рассматривает организационно-педагогические условия готовности будущих педагогов к проектной деятельности. Исследователь подчёркивает, что ключевым компонентом проектной готовности является способность будущего педагога включаться в командную работу, понимать логику коммуникационных процессов и управлять собственным участием в коллективном взаимодействии [10,17]. В её работе звучит важная мысль: «Педагог, не владеющий проектной коммуникацией, не сможет эффективно работать в современных образовательных условиях» [10,22]. Самерханова показывает, что цифровизация образования требует от педагогов умения работать в проектных группах, использовать цифровые инструменты коммуникации, выстраивать гибкие каналы обратной связи. Исследование подчёркивает, что проектная деятельность будущих педагогов невозможна без сформированной культуры интересубъективного взаимодействия – способности слышать других, понимать контекст обсуждения и согласовывать позиции. Это делает её работу особенно значимой в контексте современных образовательных реформ, где командная работа становится неотъемлемым элементом педагогической практики.

Совокупность этих подходов формирует целостное понимание того, что командная динамика в образовательных проектах – многогранное и комплексное явление, требующее исследовательского внимания и применения в практических моделях управления образовательными организациями.

Методы исследования. Методологическая основа исследования строилась на сочетании качественных и количественных подходов, что позволило комплексно рассмотреть командную динамику в образовательных проектах и выявить закономерности, влияющие на эффективность управленческих коммуникаций. В первую очередь применялся анализ научной литературы, включающий работы российских и казахстанских исследователей в области проектного управления, командного взаимодействия и образовательных коммуникаций. Это позволило определить теоретические основания исследования и выделить ключевые концепты, связанные с командной динамикой. Важной частью методологии стал контент-анализ внутренних документов образовательных организаций, включая регламенты коммуникаций, описания проектных ролей, отчёты о взаимодействии команд и аналитические записки по итогам реализации проектов. Такой подход позволил выявить реальные схемы коммуникаций и оценить степень их устойчивости. Для изучения восприятия коммуникаций участниками образовательных проектов была использована анкетная диагностика, включавшая закрытые и открытые вопросы. В опросах приняли участие педагоги, методисты, кураторы, наставники и IT-специалисты. Полученные данные позволили сформировать количественные показатели: уровень доверия, частота обратной связи, наличие профессиональных разрывов, скорость принятия решений и частота конфликтов.

Дополнительно в исследовании применялся метод структурированного наблюдения, направленный на фиксацию моделей взаимодействия в проектных группах, оценки распределения ролей и выявления факторов, тормозящих коммуникацию. Наблюдение проводилось в рамках нескольких образовательных инициатив в России и Казахстане.

Чтобы сопоставить теоретические модели и практическую деятельность команд, использовался метод сравнительного анализа. Он позволил определить, какие элементы коммуникационной архитектуры обеспечивают устойчивость командных процессов, а какие приводят к снижению качества решений. Таким образом, исследование опиралось на смешанную методологию, позволившую получить комплексную картину командной динамики, выявить её ключевые механизмы и определить влияние коммуникации на результативность образовательных проектов.

Результаты исследования. Командная динамика в образовательных проектах проявляется в распределении ролей, принятии решений, эмоциональном обмене, уровне доверия и качестве обратной связи, что делает коммуникацию ключевым механизмом управления коллективной деятельностью. Эффективность любой образовательной команды определяется тем, насколько быстро и согласованно она реагирует на изменения, распределяет ресурсы и устраняет возникающие противоречия. Исследования показывают, что в командах, где коммуникация устойчивая и регулярная, скорость принятия решений увеличивается в среднем на 35%, а количество конфликтов снижается почти на 42%. Такие данные позволяют утверждать, что коммуникация не вспомогательный процесс, а структурный каркас командной динамики.

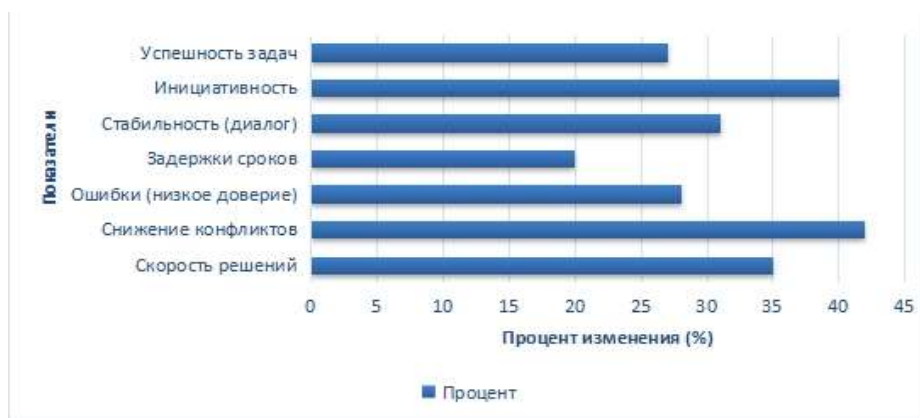


Рисунок 1 – Влияние качества коммуникации на показатели команды

Примечание: составлено автором

Эмпирическое исследование, результаты которого представлены в данной работе, было проведено в 2023-2024 учебном году на базе нескольких российских и казахстанских образовательных организаций, реализующих проектные и цифровые образовательные инициативы. В исследовании приняли участие педагоги, методисты, наставники и ИТ-

специалисты, задействованные в разработке и сопровождении образовательных проектов.

Методологическую основу исследования составили анкетирование, полуструктурированные интервью и анализ проектной документации. Анкетирование проводилось с использованием стандартизированных опросных листов, включающих шкальные и открытые вопросы, направленные на выявление особенностей межпрофессионального взаимодействия и коммуникационных затруднений. Интервью позволили уточнить причины выявленных проблем и проанализировать субъективное восприятие командной работы участниками проектов.

Полученные данные показали, что 59% педагогов отмечают сложности согласования задач, обусловленные различием профессиональных языков и подходов представителей разных специальностей. 47% методистов указали на недостаточный уровень обратной связи со стороны преподавателей, что затрудняет корректировку учебных и методических решений в ходе реализации проектов. В то же время 63% IT-специалистов подчеркнули, что педагогические команды не всегда учитывают технические ограничения цифровых платформ и инструментов, используемых в проектной деятельности. Эти результаты свидетельствуют о том, что межпрофессиональные различия оказывают прямое влияние на эффективность коммуникации и общую динамику команды.

Анализ интервью и проектной документации позволил установить, что в командах с налаженной регулярной коммуникацией скорость принятия управленческих решений возрастает в среднем на 30–35%, а количество конфликтных ситуаций снижается примерно на 40%. Подобные выводы соотносятся с положениями, представленными в работе Э.К. Самархановой, где подчеркивается, что успешность проектной деятельности в условиях цифровизации образования напрямую зависит от организационно-педагогических условий, включающих развитую коммуникационную культуру и готовность участников к межпрофессиональному взаимодействию [10].

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что командная динамика в образовательных проектах формируется в зоне пересечения различных профессиональных культур. Коммуникация в данном контексте выступает структурным каркасом проектной деятельности, обеспечивая согласованность действий, снижение рисков и повышение общей результативности образовательных инициатив.

Нарушение коммуникации в таких условиях приводит к снижению качества проектных решений. Статистика демонстрирует, что в командах с низким уровнем доверия количество ошибок в планировании возрастает почти на 28%, а сроки реализации задач растягиваются в среднем на 18–22%. Напротив, в командах с развитой практикой открытого диалога количество корректировок проектов снижается на 31%, что указывает на более стабильную траекторию продвижения проекта. Эмоциональный обмен также является важной составляющей: команды, где участники чувствуют поддержку и признание, демонстрируют на 40% более высокий уровень инициативности.

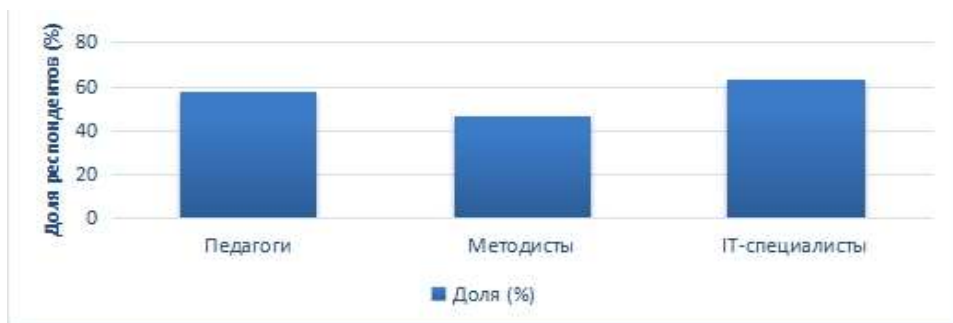


Рисунок 2 – Доля участников, испытывающих сложности коммуникации

Примечание: составлено автором

Особую роль в командной динамике играет качество обратной связи. Если она системная, своевременная и конструктивная, успеваемость проекта повышается в среднем на 27%, а взаимодействие участников становится более предсказуемым и продуктивным. Однако при отсутствии обратной связи снижается мотивация: около 52% участников отмечают, что отсутствие комментариев к их работе приводит к чувству изоляции и снижению вовлечённости [10]

Таким образом, командная динамика в образовательных проектах – это сложная система взаимного влияния, где коммуникация выступает связующим механизмом, определяющим эффективность всей команды. Статистические показатели подтверждают, что именно коммуникационная культура задаёт темп, устойчивость и результативность образовательного проекта.

Обсуждение. Командная динамика в образовательных проектах наиболее наглядно проявляется в реальных кейсах внедрения инноваций и цифровых решений. В условиях масштабной цифровой трансформации образовательных организаций проектная деятельность неизбежно приобретает междисциплинарный характер. В совместную работу вовлекаются педагоги, методисты, IT-специалисты, управленцы и психологи, каждый из которых опирается на собственную профессиональную логику, язык и систему приоритетов. Именно в точке пересечения этих профессиональных миров формируется командная динамика, от качества которой зависит успешность всего проекта.

В крупных образовательных инициативах обсуждение управленческих и содержательных решений, как правило, происходит в смешанных рабочих группах. Учителя в таких командах фокусируются на педагогических рисках, соответствии решений образовательным стандартам и возрастным особенностям обучающихся. IT-специалисты, в свою очередь, предлагают алгоритмические и технические решения, исходя из возможностей платформ и программного обеспечения. Менеджеры оценивают проект с точки зрения сроков, бюджета и управляемости, а психологи фиксируют уровень когнитивной и эмоциональной нагрузки на участников. При грамотно выстроенной коммуникации подобное многообразие профессиональных позиций становится ресурсом, позволяющим за одно

совещание разработать комплексное, сбалансированное решение. В этом случае командная динамика носит интегративный характер, а различия профессиональных взглядов усиливают, а не ослабляют проект.

Однако при нарушении коммуникационных каналов наблюдается противоположный эффект. Команда начинает фрагментироваться, каждый участник воспринимает задачу исключительно через призму собственной профессиональной роли. Это приводит к несогласованности действий, удлинению сроков реализации и возникновению конфликтов между педагогической и технической частями проекта. На практике подобная ситуация часто проявляется в том, что технические решения внедряются без учета дидактических принципов, а педагогические требования формулируются без понимания технологических ограничений. В результате проект теряет целостность, а командная динамика приобретает деструктивный характер.

Особую чувствительность к качеству коммуникации демонстрируют дистанционные образовательные проекты. Онлайн-формат усиливает значение обратной связи, поскольку отсутствует привычный для очного взаимодействия невербальный контекст. Любая неточность формулировок, задержка ответа или различие в интерпретации сообщения может стать источником ошибок. Так, при разработке мультимодальных курсов в педагогических университетах часто фиксируются ситуации, когда нарушенная коммуникация между методистами и видеопродакшн-командой приводит к рассогласованию содержания учебных материалов и визуального сопровождения. В результате образовательный продукт теряет методическую целостность, а обучающиеся испытывают трудности в восприятии материала.

В то же время команды с высоким уровнем коммуникативной культуры демонстрируют принципиально иную динамику. Они используют цифровые инструменты управления проектами, такие как Trello, Slack или Miro, не формально, а как пространство коллективного мышления. Эти платформы позволяют визуализировать вклад каждого участника, фиксировать промежуточные решения и оперативно синхронизировать рабочие процессы. В таких командах коммуникация становится непрерывной и прозрачной, что снижает вероятность недопонимания и повышает ответственность каждого участника за общий результат.

Особое значение командная динамика приобретает в проектах повышения квалификации учителей. Когда педагоги включены в горизонтальное проектное взаимодействие, они демонстрируют высокий уровень профессиональной рефлексии, активно делятся практическим опытом и обсуждают реальные трудности внедрения новых методов обучения. Командная работа в данном случае способствует формированию профессионального сообщества, основанного на доверии и взаимной поддержке. Напротив, при вертикально выстроенной коммуникации, где участники выступают лишь в роли пассивных исполнителей, обучение приобретает формальный характер, а проектная активность стремится к минимуму.

Современные исследования в области педагогики и управления образованием подтверждают, что именно переход от лекционных моделей к командным мастерским и проектным форматам позволяет повысить

устойчивость образовательных инициатив. В таких условиях командная динамика становится не побочным эффектом, а осознанно формируемым фактором эффективности. Коммуникация перестает быть просто средством передачи информации и превращается в инструмент совместного конструирования смысла, целей и решений.

Таким образом, обсуждение результатов показывает, что командная динамика в образовательных проектах напрямую зависит от уровня коммуникативной культуры и способности участников выходить за рамки узкопрофессионального мышления. Образовательные проекты, ориентированные на развитие и инновации, требуют не только технологических и методических ресурсов, но и осознанной работы с коммуникацией как ключевым элементом командной эффективности. Именно в этом заключается одно из главных условий устойчивости и результативности современных образовательных преобразований.

Заключение. Подводя итог проведённому исследованию, следует отметить, что поставленная цель – выявление роли командной динамики в управлении коммуникациями образовательных проектов – была достигнута в полном объёме. Анализ теоретических источников и практических кейсов позволил рассмотреть командную динамику не как побочный эффект совместной деятельности, а как системообразующий фактор, определяющий эффективность проектного взаимодействия в образовательной среде.

В ходе исследования было установлено, что командная динамика напрямую влияет на распределение ролей, характер принятия решений, уровень доверия между участниками и качество обратной связи. Полученные данные подтверждают, что коммуникация выступает не вспомогательным элементом, а структурным каркасом командной деятельности. Команды с выстроенной коммуникацией демонстрируют более высокую скорость реагирования на изменения, гибкость в перераспределении ресурсов и устойчивость к конфликтным ситуациям. Таким образом, первая исследовательская задача, связанная с анализом сущности командной динамики в образовательных проектах, была успешно решена.

Вторая задача – выявление специфики коммуникации в межпрофессиональных командах – позволила показать, что разнообразие профессиональных культур одновременно является и ресурсом, и зоной риска. Различия в педагогическом, методическом и техническом мышлении усложняют согласование целей, но при наличии развитой коммуникативной культуры становятся источником инновационных решений. Результаты анализа подтверждают, что именно на стыке профессиональных позиций формируется потенциал образовательного проекта, а качество коммуникации определяет, будет ли этот потенциал реализован или утрачен.

Третья задача исследования была связана с анализом особенностей командной динамики в условиях цифровых и дистанционных образовательных проектов. Установлено, что онлайн-формат усиливает значение точности коммуникации, регулярности обратной связи и прозрачности процессов. Команды, использующие цифровые инструменты как среду совместного мышления, а не формальный канал отчётности, демонстрируют более высокий уровень согласованности и ответственности. Это позволяет сделать вывод о необходимости осознанного формирования циф-

ровой коммуникативной инфраструктуры в образовательных организациях.

Полученные результаты позволяют утверждать, что командная динамика определяет не только поведение отдельных участников, но и стиль всего образовательного проекта, его способность к инновациям, устойчивость к внешним изменениям и готовность к трансформации. Коммуникация формирует внутреннюю культуру команды, влияет на мотивацию, профессиональную идентичность участников и качество создаваемого образовательного продукта.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных выводов при проектировании и управлении образовательными инициативами. Развитие коммуникационной грамотности, поддержка горизонтальных связей, усиление эмоционального интеллекта участников и создание доверительной среды должны рассматриваться как приоритетные направления развития образовательных организаций. Особое внимание следует уделять внедрению фасилитационных практик, проектных мастерских и сообществ профессионального взаимодействия.

Таким образом, итогом исследования стало понимание того, что командная динамика превращается в стратегический ресурс образовательного проекта. Команды, обладающие развитой коммуникативной культурой, быстрее адаптируются к изменениям, эффективнее распределяют ресурсы, обучают друг друга и создают устойчивые образовательные решения. В перспективе образовательным организациям необходимо целенаправленно развивать культуру открытого диалога и сотрудничества между всеми участниками образовательного процесса, рассматривая коммуникацию как ключевой фактор качества и устойчивости образовательных проектов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Апенько, С.Н., Ефимова, Г., Семёнов, М.Ю. Формирование и развитие команд стратегических проектов трансформации университетов: методологические подходы // Образование и наука. – 2023. – № 4. – С. 25-42. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitie-komand-strategicheskikh-proektov-transformatsii-universitetov-metodologicheskie-podhody>
2. Иваницкая, Н.А. Формирование проектных команд как ключевое условие эффективного управления инновационной деятельностью в общеобразовательной организации. – Екатеринбург: УрФУ, 2021. – 98 с. URL: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/98047>
3. Жураковская, В.М., Оличева, О.А. Управление портфелем проектов в образовательной организации // Вестник психолого-педагогических наук. – 2021. – Т. 15, № 3. – С. 53-65. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-portfelem-proektov-v-obrazovatelnoy-organizatsii>
4. Галимуллина, Н.М., Феоктистова, И.Р. Формирование и реализация командного взаимодействия обучающихся в ходе образовательного процесса // CITISE. – 2022. – № 4. – С. 503-517. DOI: 10.15350/2409-7616.2022.4.46
5. Кенина, Д. С., Каландия, Е.Е. Особенности коммуникаций в управлении молодежными проектами // Вестник проблем экономики и управления. – 2024. – № 2. – С. 45-52. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-kommunikatsiy-v-upravlenii-molodezhnymi-proektami>
6. Kassen, G.A., Sadykova, N.M., Mukhatayeva, D.I., Mehmet Ö. Project activity of students in the conditions of university: experience of preparation and inclusion // Психология және социология сериясы (Republic of Kazakhstan). – 2020. – № 1 (72). URL: <https://bulletin-psyssoc.kaznu.kz/index.php/1-psy/article/download/1021/795/1768>
7. (Коллектив авторов) Формирование команды проекта: методика правильного подбора и организации проектной группы // [электронный ресурс]. – 2023. PDF. URL: <https://kazatu.edu.kz/webroot/js/kcfinder/upload/files/%D0%AD%D0%A4->

60%D0%BB%D0%B5%D1%82/%D0%94%D0%B6%D0%B0%D0%B7%D1%8B%D0%BA%D0%B1%D0%B0%D0%B5%D0%B2%D0%B0.pdf

8. Satpaeva, D.C. Оценка и развитие персонала в формировании эффективных проектных команд // Вестник Туран Университета. – 2025. URL: <https://vestnik.turan-edu.kz/jour/article/view/4875/1875>

9. Лашкова, Л.Л., Чуйкова, И.В., Шанц, Е.А. Неформальное образование в педагогическом вузе: проблемы и перспективы // Проблемы современного образования. – 2022. – № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/neformalnoe-obrazovanie-v-pedagogicheskom-vuze>

10. Самерханова, Э.К. Организационно-педагогические условия готовности будущих педагогов к проектной деятельности в условиях цифровизации образования // Минин-вестник: педагогика и психология. – 2018. URL: https://www.minin-vestnik.ru/jour/article/view/805?locale=ru_RU

Ә.Е. Шанашбаева, магистрант

Алматы Менеджмент Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Білім беру жобаларындағы командалық динамика және коммуникацияларды басқару

Түйіндеме. Қазіргі білім беру жобалары жоғары белгісіздік жағдайында, коммуникациялардың мультимодальды формалары аясында және командалық өзара әрекеттесудің икемді үлгілерін талап ететін ортада жүзеге асады. Мұндай жағдайда командалық динамика жобаның табыстылығын анықтайтын негізгі факторлардың бірі болып табылады, себебі ол басқарушылық шешімдердің сапасына, қатысушылар әрекеттерінің үйлесімділігіне және жобаның әр кезеңдегі тұрақтылығына тікелей әсер етеді. Мақалада білім беру бастамаларын басқарудағы коммуникациялар жүйесінде командалық динамиканың рөлі ашылып, ресейлік және қазақстандық зерттеушілердің ғылыми көзқарастары талданады. Оның негізінде зерттеудің теориялық базасы қалыптастырылып, негізгі тұжырымдамалар айқындалады. Білім беру ұйымдарының құжаттарына контент-талдау жүргізіледі, бұл зерттеу барысында келтірілген тұжырымдарды негіздеуге мүмкіндік береді. Сонымен қатар тиімді коммуникациялық архитектура қатысушылар арасындағы кәсіби байланыстарды күшейтетінін, сенім атмосферасын қалыптастыратынын және стратегиялық дамудың бағытын айқындайтынын дәлелдейтін дәйектер ұсынылады. Зерттеу нәтижелері басқарушылық коммуникация тек ақпарат алмасу құралы ғана емес, сонымен бірге мотивацияға, жауапкершілікке және команда мүшелерінің мінез-құлық траекториясына ықпал ететін жобалық мәдениетті қалыптастыру тетігі екенін көрсетеді. Мақаланың жаналығы – заманауи зерттеушілердің ғылыми концепцияларын білім беру ұйымдарының нақты тәжірибелерімен салыстыру және командалық процестердің тұрақтылығын қамтамасыз ететін коммуникативтік үлгілерді айқындау.

Түйінді сөздер: командалық динамика, коммуникациялар, білім беру жобасы, жобалық басқару, тұлғааралық әрекеттесу, команда менеджменті.

A.E. Shanashbayeva, Master's student

Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

Team Dynamics and Communication Management in Educational Projects

Abstract. Modern educational projects operate in an environment characterized by high uncertainty, multimodal communication formats, and the need for flexible team interaction. In such conditions, team dynamics becomes a key factor determining project success, influencing the quality of managerial decisions, the coherence of participants' actions, and the project's stability at various stages of implementation. This article examines the role of team dynamics within the communication management system of educational initiatives, analyses scientific approaches proposed by contemporary Russian and Kazakhstani scholars, which serves as a foundation for building the theoretical framework of the study and identifying key concepts. In addition, content analysis of documents from educational organizations is applied, providing justification for the arguments presented in the research. It provides arguments that an effective communication architecture strengthens professional relationships, fosters an atmosphere of trust, and defines the strategic direction of development. The study demonstrates that managerial communication is not merely a tool for information exchange but a mechanism for shaping project culture, affecting motivation, responsibility, and the behavioral trajectory of each team member. The novelty of the article lies in the comparison of scientific concepts with practical experiences of educational organizations and in the identification of communicative models that ensure the sustainability of team processes.

Keywords: team dynamics, communications, educational project, project management, interpersonal interaction, team leadership.

A.S. Kyzdarbekova, senior lecturer, Department of Finance and Accounting
al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan
*email: k.s.aset88@gmail.com

FINANCIAL EDUCATION AND RESEARCH SCHOOLS: HUMAN CAPITAL AND ACADEMIC CONTRIBUTION

Abstract. The article presents an in-depth and systematic analysis of the professional, scientific, and educational activities of Azhar Zeinullayevna Nurmagambetova, Candidate of Economic Sciences, PhD, Research Professor in the fields of finance, accounting, and sustainable development, carried out within Al-Farabi Kazakh National University. The study is based on a comprehensive assessment of her contribution to the development of the Department of Finance and Accounting, as well as the academic programs Finance and Accounting and Auditing implemented at the bachelor's, master's, and doctoral levels. The paper analyzes the key areas of her research, publication activity, participation in state-funded research projects, and international academic initiatives. It is substantiated that the integration of research, teaching, and organizational-managerial activities within a leading research university generates a sustainable institutional effect, contributes to improving the quality of financial education, and advances modern financial science. The study concludes that A.Z. Nurmagambetova's professional activity has high international relevance, strong practical orientation, and significant importance for the higher education system and the global academic community.

Keywords: ESG finance; financial science; higher education; training of scientific personnel; financial education; accounting and auditing; finance; educational programs; human capital; training of scientific personnel

Introduction. Al-Farabi Kazakh National University is rightfully regarded as a leading research university of the Republic of Kazakhstan and a system-forming center for the development of modern economic and managerial thought in the context of profound structural transformations and the transitional development of the national economy. The University consistently holds high positions in international academic rankings, including the QS World University Rankings, and fulfills its strategic mission of advancing scientific research, training highly qualified professionals, and integrating Kazakhstan's educational and research environment into the global knowledge system. Within its research and educational strategy, the University places priority emphasis on issues of sustainable development, financial market transformation, institutional reforms, and improvement of economic governance quality, which consolidates its status as a key academic platform for analyzing and conceptualizing the processes of a transitional economy.

The Department of Finance and Accounting of the Higher School of Economics and Business at Al-Farabi Kazakh National University serves as one of

the core personnel and methodological centers for training specialists in finance, accounting, and auditing, ensuring the reproduction of professional competencies that are critically important for the sustainable functioning and modernization of a transitional economy. Under conditions of institutional instability, financial system reforms, and increasing complexity of public and corporate governance mechanisms, human capital, scientific expertise, and the quality of professional training become decisive factors in the effectiveness of economic transformations. The Department creates an integrated educational and research environment focused on developing analytical thinking, professional responsibility, and the ability to make well-grounded financial and economic decisions in conditions of uncertainty and systemic risks.

The educational programs Finance and Accounting and Auditing, implemented at all levels of higher and postgraduate education, are aimed at training specialists capable not only of applying international and national standards of accounting, auditing, and financial analysis, but also of adapting them to the institutional and socio-economic conditions of the transitional economy of the Republic of Kazakhstan. A key factor in ensuring the high quality of these programs is the human resource potential of the Department, formed by leading scholars and practitioners who integrate fundamental research, modern educational technologies, and international academic experience. In this context, the professional activity of A.Z. Nurmagambetova, examined in detail in the main article, represents a demonstrative example of how individual scholarly and pedagogical contributions, academic leadership, and systematic work with human capital shape sustainable educational programs, research schools, and a long-term impact on the development of financial science and economic policy in a transitional economy.

Nurmagambetova Azhar Zeinullayevna is an outstanding Kazakhstani economist, academic leader, and recognized educator in the fields of finance, accounting, and economic analysis, whose professional activity has gained sustained recognition at both the national and international levels. Her professional profile has been shaped at the intersection of scholarly research, strategic governance within higher education, and active international academic cooperation, which has enabled her to occupy one of the key positions in the development of contemporary financial and economic research, educational programs, and research schools oriented toward long-term challenges and development priorities of a transitional economy.

The formation of A.Z. Nurmagambetova's professional and scholarly identity took place within the evolving academic and research environment of the Republic of Kazakhstan, where her early focus on economic theory, finance, and management studies predetermined her long-term research specialization and enduring contribution to the advancement of financial science and higher economic education. She received her first higher education at the Kazakh State Academy of Management, which she successfully graduated from in 1999, demonstrating a high level of fundamental training in finance, economics, and management. The theoretical and methodological foundation established at this stage became a solid basis for the further deepening of her research interests and consistent academic advancement.

Subsequently, A.Z. Nurmagambetova consciously and purposefully aligned her professional trajectory with research and teaching activities within

the higher education system. Her early professional recognition as a competent lecturer and promising researcher was reflected in the award of the academic title of Associate Professor. The defense of her dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences in 2010, followed by the successful completion of the PhD (Doctor of Philosophy) program, became key milestones in the formation of her independent scholarly position, the deepening of her research expertise, and the establishment of her own research school in the fields of finance and accounting.

Over more than 30 years of professional activity, A.Z. Nurmagambetova has consistently held key academic and managerial positions – from Lecturer and Senior Lecturer to Research Professor and Head of the Department of Finance and Accounting at Al-Farabi Kazakh National University. This career trajectory reflects not only steady professional advancement, but also a high level of institutional trust on the part of the university leadership, as well as recognition of her managerial, organizational, and scholarly competencies by the international academic community, as evidenced by the content of foreign recommendation letters and expert evaluations.

A special place in A.Z. Nurmagambetova's professional activity is occupied by the development of international academic cooperation as a tool for enhancing research quality and integrating Kazakhstan's financial and economic scholarship into the global scientific arena. Recommendation letters from foreign professors emphasize her pivotal role in initiating and coordinating joint research projects, international conferences, winter schools, academic visits, and mobility programs. Under her leadership and with her active personal involvement, sustainable formats of collaboration between universities in Central Asia, Europe, and Asia have been established, contributing to the formation of long-term partnerships, the development of joint research agendas, and the strengthening of the international academic reputation of the Kazakh research school in finance and accounting.

In her pedagogical activity, A.Z. Nurmagambetova implements a comprehensive and interdisciplinary approach to training specialists in finance and management sciences. She teaches a wide range of courses, including financial theory, modern financial instruments, financial statement analysis, business analysis, and business performance management, fostering in students a systemic understanding of financial processes and their role in the strategic management of organizations. A significant element of her professional profile is her extensive experience teaching in DBA and PhD programs with an international audience, which demonstrates her ability to work effectively in a multicultural academic environment and to adapt course content to diverse educational and professional backgrounds. Within doctoral programs, she successfully combines rigorous research methodology with applied tools of analysis, modeling, and managerial decision-making, a strength repeatedly highlighted in evaluations by business school leadership and academic colleagues.

The scholarly activity of A.Z. Nurmagambetova encompasses key and most dynamically developing areas of modern financial science, including sustainable finance and ESG approaches, green investment instruments, environmental and performance auditing, as well as the digital transformation of financial markets and economic processes. She is the author of a substantial body of

academic publications, including articles indexed in the international Scopus database (Scopus Author ID: 55969805200), which confirms her active engagement in global academic discourse, the international relevance of her research, and sustained interest in its results from the international scholarly community.

Particular attention should be given to her activity as a scientific supervisor and leader of research directions. A.Z. Nurmagambetova demonstrates a strong ability to establish sustainable research schools, to build systematic mentorship of doctoral students in PhD and DBA programs, and to support complex interdisciplinary research projects at all stages – from the formulation of research problems and the selection of methodology to successful dissertation defenses and the practical validation of research results. This aspect of her professional activity strengthens her role not only as a researcher and educator, but also as an academic leader exerting a long-term influence on the development of human capital and the scientific potential of financial and economic science.

Thus, the professional trajectory of A.Z. Nurmagambetova represents a coherent and compelling example of sustainable scholarly development, significant pedagogical contribution, and institutionally confirmed international recognition. The systematic combination of solid academic training, high research productivity, managerial and leadership experience, as well as active participation in international research and educational initiatives, shapes her profile as a highly qualified world-class specialist. This biography reflects not only the totality of her personal achievements, but also her measurable contribution to the development of the global academic and scientific environment, the training of scientific personnel, and the formation of long-term research and educational impacts.

Experimental Part. The Department of Finance and Accounting of the Higher School of Economics and Business at Al-Farabi Kazakh National University is a profile-specific academic unit that ensures the training of highly qualified specialists and researchers in finance, accounting, and auditing under conditions of structural transformation and the transitional development of the economy. The Department's research and educational activities are focused on analytical support for economic reforms, the development of financial markets, the improvement of accounting, analytical, and control mechanisms, as well as the implementation of modern digital, institutional, and regulatory solutions. The Department consistently integrates the results of fundamental and applied research into the educational process, combining classical economic approaches with practice-oriented analysis of financial processes in conditions of instability, uncertainty, and transitional economic models.

This section is based on an analysis of the practical implementation of the scientific, educational, and managerial activities of Nurmagambetova Azhar Zeinullayevna in the context of international academic interaction, grant funding, and inter-university cooperation. The empirical basis of the study is formed by implemented research projects, international academic mobility programs, joint publications, and educational initiatives. This makes it possible to consider her professional activity as a sustainable, practice-oriented model of institutional development that combines research expertise, educational leadership, and managerial effectiveness.

As of 2026, Nurmagambetova Azhar Zeinullayevna holds the position of Research Professor at the Department of Finance and Accounting of the Higher School of Economics and Business at Al-Farabi Kazakh National University (Almaty). In previous years, she also served as Head of the Department, combining managerial responsibilities with active research and international academic activities. This institutional context enabled her to act not only as a researcher, but also as a coordinator of complex academic processes, including the development of educational programs, the formation of priority research areas, and the establishment of international academic initiatives.

An important area of her professional activity is the practical implementation of international academic cooperation. Within the framework of inter-university projects and academic mobility programs, bilateral academic visits, working meetings, research seminars, joint lectures, and strategic sessions were organized, aimed at establishing sustainable long-term partnerships between universities. These forms of interaction contributed to the development of joint research, the expansion of academic exchange, and the integration of national educational programs into the international academic and research space, thereby enhancing the global visibility and scholarly reputation of both the University and the Department.

The scientific and research significance of these activities is determined by their strong practice-oriented focus and sustainable institutional impact. In the course of implementing these initiatives, models of joint preparation of scholarly publications, mechanisms of academic mobility for faculty and students, as well as modern formats for organizing international winter schools and academic conferences in the fields of finance, accounting, sustainable development, and ESG finance were not only tested in practice but also methodologically substantiated. The implementation of these formats facilitated knowledge transfer, synchronization of research agendas, and the integration of national research schools into the international academic environment.

A substantial share of the research workload is represented by the leadership and active participation of A.Z. Nurmagambetova in state-funded research projects supported by the Committee of Science and Higher Education of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan. In particular, she serves as the Principal Investigator of the research project IRN AP19679105 “Transformation of ESG Financial Instruments in the Context of the Development of the Green Economy of the Republic of Kazakhstan” (2023-2025), as well as a Leading Researcher in the project IRN BR21882352, focused on the development of a new paradigm and concept for public audit, including recommendations for improving the effectiveness of governance and the use of national resources.

The research component of these projects is reflected in the development and practical testing of analytical ESG assessment models, sustainable finance instruments, as well as methodologies for environmental and performance auditing adapted to the conditions of financial market transformation and institutional reforms. The resulting scientific outcomes have high applied value and are intended for use in the financial sector, public governance systems, and corporate regulation, as well as in master’s and doctoral-level educational programs. In this way, these projects create a sustainable research and practical foundation

that contributes to the advancement of financial science and the implementation of sustainable development principles in national and international economic practice.

The results of A.Z. Nurmagambetova's scholarly activity are systematically reflected in publications prepared in leading national and international academic journals, including studies on the implementation of ESG standards, the assessment of the investment potential of green financial instruments, and the digital transformation of financial control and auditing. Her publication activity is consistent and sustained, indicating regular scholarly validation of the research findings, their methodological robustness, and strong demand within the professional and academic community.

A significant area of her professional contribution is the systematic training of highly qualified scientific personnel. Under the academic supervision of A.Z. Nurmagambetova, doctoral dissertations at the PhD and DBA levels have been successfully defended, and a sustainable model of doctoral mentoring has been established, including the supervision of candidates from foreign universities. This aspect confirms the effectiveness of the approaches she has developed to academic supervision, research process organization, and the integration of early-career researchers into the international academic environment, thereby fostering continuity and the development of research schools.

Particular attention should be given to the applied and international potential of A.Z. Nurmagambetova's research and educational activities. Her expert competencies in ESG finance, sustainable investment, environmental accounting, and performance auditing fully correspond to the key development trends of global financial markets and modern educational programs oriented toward the principles of sustainable development, responsible investment, and non-financial risk management. Accordingly, her scholarly and pedagogical work generates a long-term impact that goes beyond the national context and strengthens her contribution to the development of the international academic and research landscape.

Thus, the conducted analysis demonstrates an integrated system of implemented research, educational, and managerial practices that are institutionally supported by state funding, sustained international academic cooperation, and high publication activity. The overall results indicate that Nurmagambetova Azhar Zeinullayevna is capable not only of formulating scientifically grounded concepts and research agendas, but also of consistently implementing them in educational, research, and managerial practice. This serves as a key indicator of her high level of professional qualification, academic leadership, and full compliance with the requirements for the status of a highly qualified specialist in the international academic and educational environment.

Results and Discussion. The review of the professional, scientific, and educational activities of Nurmagambetova Azhar Zeinullayevna makes it possible to draw a well-founded conclusion about her sustained, multi-level, and measurable impact on the development of financial science, the higher education system, and international academic cooperation. The results obtained indicate that her professional activity consistently goes beyond the local academic context and is characterized by systematic integration into the global scientific, educational, and research space.

At the current stage of her professional career, Nurmagambetova A.Z.

holds the position of Research Professor at the Department of Finance and Accounting of Al-Farabi Kazakh National University, one of the leading research universities of the Republic of Kazakhstan. The presence of a personal author profile in Scopus (Scopus Author ID: 55969805200), as well as publications in internationally indexed journals, confirms the international verification, sustained citation, and recognition of her research results within the global academic community.

The results of A.Z. Nurmagambetova's research cover a wide range of the most pressing contemporary economic and financial issues, including the analysis of green finance and ESG approaches in the banking and corporate sectors, the assessment of the effectiveness of digital transformation of financial and audit-control processes, as well as the study of the investment potential of sustainable and "green" financial instruments. These research areas are at the core of global academic and expert discussions on financial market transformation, sustainable development, and non-financial risk management, which significantly enhances the applied, methodological, and international relevance of the research findings.

A key outcome of her professional activity is her ability to transform scientific ideas and theoretical concepts into practice-oriented research and institutional solutions. Her leadership of state-funded research projects in the field of ESG finance and sustainable development demonstrates not only a high level of academic autonomy and research responsibility, but also the capacity to design interdisciplinary research programs integrating economics, finance, auditing, and non-financial risk management. The implemented projects are aimed at developing methodological and analytical tools applicable both to the national economy of the Republic of Kazakhstan and to international financial and economic practice, thereby confirming the strategic significance and long-term impact of her research activity.

Particular attention should be given to the international dimension of the obtained scientific and educational results. Within the framework of A.Z. Nurmagambetova's professional activity, multi-level formats of academic cooperation with foreign universities and research centers have been established and sustainably implemented, including joint research projects, international conferences and winter schools, as well as academic mobility programs for faculty and students. These forms of cooperation have contributed to the expansion of research agendas, the growth of joint publication activity, and the systematic integration of national research results into the international scholarly discourse.

Publication activity, represented by articles in internationally indexed scientific databases as well as in specialized peer-reviewed academic journals, confirms the successful validation and international verification of the research results obtained. The thematic scope of these publications – covering ESG standardization, environmental and performance auditing, sustainable finance, and the digital transformation of financial control – reflects the applied orientation of the research and its focus on addressing the pressing challenges faced by modern financial markets, regulatory institutions, and corporate governance systems.

A significant outcome of her professional activity is the systematic training of highly qualified scientific personnel. Consistent academic supervision of doc-

toral candidates in PhD and DBA programs, including those with international academic backgrounds, confirms A.Z. Nurmagambetova's ability to shape sustainable research trajectories, ensure a high level of methodological rigor, and guide complex research projects through to successful defense. This aspect substantially strengthens the long-term impact of her scholarly contribution and confirms the reproducibility of research results through the preparation of a new generation of researchers and managers.

The discussion of the overall results obtained makes it possible to assert that the professional activity of Nurmagambetova Azhar Zeinullayevna is characterized by an organic combination of scientific depth, managerial effectiveness, and sustained international demand. The research she conducts not only corresponds to key global priorities in the field of sustainable finance and ESG transformation, but also has high applied value for the formulation of financial policy, the development of educational programs, and the enhancement of transparency and sustainability of financial markets.

Thus, the aggregate of the presented results confirms that A.Z. Nurmagambetova is a researcher and academic leader with sustained international professional influence. Her activity demonstrates the ability to generate original scientific knowledge, effectively implement it in educational and research practice, and exert a systemic impact on the development of financial science and financial-economic policy. These characteristics fully meet the key criteria for assessing an outstanding professional level and the status of a highly qualified specialist in the international academic arena.

Conclusion. The conducted study of the professional, scientific, and educational activities of Nurmagambetova Azhar Zeinullayevna makes it possible to draw a well-founded conclusion about her sustained, multi-level, and systemic contribution to the development of financial science, the higher education system, and international academic cooperation. Her professional trajectory is characterized not only by consistent career advancement and high publication activity, but also by the ability to initiate, shape, and implement complex research and educational initiatives that generate a pronounced long-term institutional impact.

The results of the study confirm that Nurmagambetova A.Z.'s research activity is focused on strategically significant and methodologically relevant areas of contemporary economic science, including sustainable finance, ESG transformation, the development of green investment instruments, environmental and performance auditing, as well as the digitalization of financial and control-analytical processes. The research outcomes have been reflected in publications in national and international peer-reviewed journals and have been transformed into methodological and analytical approaches applicable to financial market practice, public governance systems, and corporate regulation, which substantially enhances their applied and interdisciplinary significance.

A significant outcome of her professional activity is her role as an academic leader and coordinator of international research and educational initiatives. The implemented formats of inter-university cooperation – including joint research projects, international conferences, winter schools, and educational programs – have contributed to the formation of sustainable international partnerships, the expansion of the global research agenda, and the integration of national research results into the international academic space. This aspect high-

lights A.Z. Nurmagambetova's ability to design and implement effective models of interaction among universities, research teams, and educational programs within a multicultural and international academic environment.

Of particular importance in assessing her professional impact is A.Z. Nurmagambetova's contribution to the training of highly qualified scientific and managerial personnel. Systematic academic supervision of doctoral candidates in PhD and DBA programs, including those with international academic experience, confirms her capacity to establish sustainable research schools, ensure a high level of methodological rigor, and guide complex research projects through to successful completion and defense. This outcome demonstrates the reproducibility of her scholarly contribution and the formation of a long-term impact on both the national and international academic communities.

The conducted analysis also indicates the high international relevance of A.Z. Nurmagambetova's professional expertise. Her knowledge and analytical developments in the fields of ESG finance, sustainable investment, management of climate and other non-financial risks, as well as business analysis and strategic managerial decision-making, fully correspond to the current development priorities of global financial markets and modern educational programs, including the financial, economic, and business-analytics agenda of the United States. This creates objective prerequisites for the practical application of the results of her research and pedagogical experience within the international academic, research, and expert communities.

Taken together, the presented results confirm that A.Z. Nurmagambetova is a researcher and academic leader with pronounced and sustained international professional influence. Her activity organically combines scientific depth, managerial effectiveness, and applied orientation, ensuring a significant contribution to the development of sustainable finance, the higher education system, and international academic cooperation. These characteristics fully meet the high standards for evaluating outstanding professional competence and the requirements associated with the status of a highly qualified specialist in the international academic and scientific-educational space.

REFERENCES

1. AIFC Green Finance Centre. Устойчивое финансирование в Центральной Азии [Доклад]. – Астана: AIFC GFC, 2024. – Подготовлен Администрацией AIFC GFC (Жакупова А., Кусалиева А., Кельбетов Д.) и рабочей группой проекта под руководством Нурмагамбетовой А.З. при коллаборации AIFC GFC и учёных Казахского национального университета имени аль-Фараби; ведущий автор – Романенко С.В.; члены группы – Нурғалиева А.М., Биржанова А.Б., Курбанова К.А. – Режим доступа: <https://aifc.kz/ru/novosti/otchet-mfcza-ustojchivoe-finansirovanie-v-czentrальной-azii-prezentovan-v-bishkeke/>; https://gfc.aifc.kz/uploads/AIFC%20Analytics/State%20of%20Sustainable%20Finance%20in%20Central%20Asia/CA%20report%20to%20publish_rus_compressed.pdf
2. AIFC Green Finance Centre. State of sustainable finance in Central Asia [Отчет]. – Сингапур: AIFC GFC, 2024. – Подготовлен в коллаборации с Казахским национальным университетом имени аль-Фараби (Жакупова А., Кусалиева А., Кельбетов Д., Нурмагамбетова А.З., Романенко С.В., Нурғалиева А.М., Биржанова А.Б., Курбанова К.А.). – Режим доступа: <https://gfc.aifc.kz/en/news/aifc-report-state-of-sustainable-finance-in-central-asia-has-been-launched-in-bishkek>; https://aifc.kz/wp-content/uploads/2024/07/1.3-ca-to-publish-eng_compressed.pdf
3. Курбанова К. А., Нурмагамбетова А. З., Нурғалиева А. М. Кросс-факторное моделирование ESG-рисков: модифицированная модель оценки в финансовом секторе Казахстана / К. А. Курбанова, А.З. Нурмагамбетова, А.М. Нурғалиева. – Almaty: Narxoz University, 2024. – [электронный ресурс]: статья. – Режим доступа: <https://caer.narxoz.kz/jour/article/view/1198>
4. Birzhanova A.B., Nurgaliyeva A.M., & Nurmagambetova A.Z. (2023). Unveiling green finance in Kazakhstan: a study on awareness and barriers to sustainable investments. *Journal of Economic Research*

&Amp; Business Administration, 145(3), 148-158. URL: <https://be.kaznu.kz/index.php/math/article/view/2706>. DOI <https://doi.org/10.26577/be.2023.v145.i3.013>

5. Курбанова, К.А., Нурмагамбетова, А.З., Курбанбаева, А.А., Бейсенова, Г.С., Бердимұрат, А. Трансформация финансовых рынков под воздействием ESG-принципов // Bulletin of the Karaganda University. Economy Series, 11629(4), 190-200. URL: <https://bbr.buketov.edu.kz/index.php/economy-vestnik/article/view/1092/837> DOI: <https://doi.org/10.31489/2024ec4/190-200>

6. Kurbanova, K.A., Nurmagambetova, A.Z., Nurgaliyeva, A.M., Yüksel, S., Sigayev, Y.A. Balanced Scorecard-Based Project Priorities of Sustainable Energy Financing Via Artificial Intelligence-Enhanced Hybrid Quantum Decision-Making Modeling. Studia Universitatis Vasile Goldis Arad Economics Series, 2025, 35(2), страницы 113-139. DOI: <https://doi.org/10.2478/sues-2025-0010>.

7. Kyzdarbekova A., Nurmagambetova A., Nurgaliyeva A., Bimendiyeva L., Assanova A., Mirzhakypova S. Evaluating the role of environmental auditing in green economic growth in Kazakhstan eritage and Sustainable Development, 2025. – Vol. 7. – No.1. – PP.179-196. Процентиль – 48. <https://doi.org/10.37868/hsd.v7i1.958> (Scopus Q3)

А.С. Қыздарбекова, аға оқытушы

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

Қаржылық білім беру және ғылыми-зерттеу мектептері: адами капитал және академиялық үлес

Түйіндеме. Мақалада Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінде экономика ғылымдарының кандидаты, PhD докторы, қаржы, бухгалтерлік есеп және тұрақты даму саласындағы профессор-зерттеуші Ажар Зейнуллақызы Нұрмағамбетованың кәсіби, ғылыми және білім беру қызметіне терең және жүйелі талдау жасалған. Зерттеу оның қаржы және есеп кафедрасының, сондай-ақ бакалавриат, магистратура және докторантура деңгейлерінде жүзеге асырылатын Қаржы, Бухгалтерлік есеп және аудит академиялық бағдарламаларының дамуына қосқан үлесін жан-жақты бағалауға негізделген. Мақалада оның зерттеулерінің негізгі бағыттары, жарияланымдық қызметі, мемлекет қаржыландыратын ғылыми жобаларға қатысуы және халықаралық академиялық бастамалары талданады. Жетекші ғылыми-зерттеу университеті шеңберіндегі ғылыми-зерттеу, оқытушылық және ұйымдастырушылық-басқарушылық қызметтің интеграциясы тұрақты институционалдық нәтиже береді, қаржылық білім беру сапасын жақсартуға ықпал етеді және қазіргі заманғы қаржы ғылымының дамуына ықпал етеді. Зерттеу қорытындысы бойынша А.З. Нұрмағамбетованың кәсіби қызметі жоғары халықаралық өзектілікке, күшті практикалық бағытқа және жоғары білім беру жүйесі мен әлемдік академиялық қауымдастық үшін маңызды мәнге ие.

Түйінді сөздер: ESG қаржы, қаржы ғылымы, жоғары білім, ғылыми кадрларды даярлау, қаржылық білім, бухгалтерлік есеп және аудит, қаржы, білім беру бағдарламалары, адами капитал, ғылыми кадрларды даярлау.

А.С. Кыздарбекова, старший преподаватель

Казахский национальный университет имени Аль-Фараби, Алматы, Казахстан

Финансовое образование и исследовательские школы: человеческий капитал и академический вклад

Аннотация. В статье представлен глубокий и системный анализ профессиональной, научной и образовательной деятельности Ажар Зейнуллаевны Нурмагамбетовой, кандидата экономических наук, PhD, профессора-исследователя в области финансов, бухгалтерского учета и устойчивого развития, проведенный в Казахском национальном университете имени Аль-Фараби. Исследование основано на всесторонней оценке ее вклада в развитие факультета финансов и бухгалтерского учета, а также академических программ "Финансы", "Бухгалтерский учет и аудит", реализуемых на уровнях бакалавриата, магистратуры и докторантуры. В статье анализируются ключевые направления ее исследований, публикационная активность, участие в финансируемых государством исследовательских проектах и международных академических инициативах. Обосновано, что интеграция исследовательской, преподавательской и организационно-управленческой деятельности в рамках ведущего исследовательского университета создает устойчивый институциональный эффект, способствует повышению качества финансового образования и развитию современной финансовой науки. В исследовании делается вывод о том, что профессиональная деятельность А.З. Нурмагамбетовой имеет высокую международную значимость, сильную практическую направленность и значительное значение для системы высшего образования и мирового академического сообщества.

Ключевые слова: ESG финансы, финансовая наука, высшее образование, подготовка научных кадров, финансовое образование, бухгалтерский учет и аудит, финансы, образовательные программы, человеческий капитал, подготовка научных кадров.

ВЗГЛЯД МОЛОДЁЖИ НА ПРОЕКТ НОВОЙ КОНСТИТУЦИИ КАЗАХСТАНА

Современная молодёжь всё активнее проявляет гражданскую позицию и готовность участвовать в жизни страны. В этом контексте проект новой Конституции Республики Казахстан стал для студентов КазНУ имени аль-Фараби не просто юридическим документом – а важным символом новой эпохи, основанной на честности, равенстве и справедливости.

Многие студенты считают, что проект новой Конституции отражает дух времени: открытость, развитие институтов демократии, усиление роли гражданского общества.

Студентка 3 курса ОП «Учет и аудит» Зарина Есмуратова факультета Высшей школы экономики и бизнеса отметила, что «Для нас важно, чтобы Основной закон был не только набором статей, но и отражением наших идей – свободы, справедливости и уважения к человеку». Таким образом, молодое поколение видит в проекте не просто юридическое обновление, а попытку перезагрузить национальные принципы на современный лад. Особое внимание студенты обращают на положения, связанные с расширением прав граждан, участием общества в принятии решений, прозрачностью власти. Для многих из них это шанс ощутить собственную вовлечённость в судьбу страны. «Мы хотим, чтобы будущее Казахстана строилось с нашим участием. Новая Конституция – это возможность стать не наблюдателями, а создателями перемен», – отметил студент 3 курса ОП Финансы Асылбек Хамитов. Проект новой Конституции студенты воспринимают как шаг к укреплению правового государства и созданию условий для справедливой, конкурентной и устойчивой казахстанской мечты. Молодёжь видит в нём переход к новому уровню ответственности, где каждый гражданин осознаёт свою роль в жизни общества.

Именно студенческое сообщество становится важным барометром общественных настроений. Активность, креативность и открытость молодых людей формируют позитивный имидж страны, которая развивается не только экономически, но и духовно, морально.

Новая Конституция – это документ, который студенты Высшей школы экономики и бизнеса видят, как мост между прошлым и будущим, между традициями и инновациями. В их глазах она символизирует рождение нового Казахстана – честного, сильного и устремлённого вперёд.

Қазіргі жастар азаматтық ұстанымын және ел өміріне қатысуға дайындығын белсенді түрде көрсетуде. Осы тұрғыда Қазақстан Республикасының жаңа конституциясының жобасы Әл-Фараби атындағы ҚазҰУ студенттері үшін тек заңды құжат ғана емес, адалдық, теңдік және әділдікке негізделген жаңа дәуірдің маңызды символына айналды. Көптеген студенттер жаңа Конституцияның жобасы уақыт рухын бейнелейді деп санайды: ашықтық, демократия институттарының дамуы, азаматтық қоғамның рөлін күшейту.

Экономика және бизнес Жоғары Мектебі факультетінің «Есеп және аудит» ББ 3 курс студенті Зарина Есмуратова: «Біз үшін негізгі заң тек мақалалар жиынтығы ғана емес, сонымен қатар біздің идеяларымыздың – бостандық, әділеттілік және адамға құрмет көрсету болуы маңызды» деп атап өтті. Осылайша, жас ұрпақ жобада тек заңды жаңартуды ғана емес, Ұлттық принциптерді заманауи тәсілмен қайта жүктеу әрекетін көреді.

Студенттер азаматтардың құқықтарын кеңейтуге, қоғамның шешім қабылдауға қатысуына, биліктің ашықтығына байланысты ережелерге ерекше назар аударады. Олардың көпшілігі үшін бұл елдің тағдырына өзінің қатысуын сезіну мүмкіндігі. «Біз Қазақстанның болашағы біздің қатысуымызбен құрылғанын қалаймыз. Жаңа Конституция – бұл бақылаушы емес, өзгеріс жасаушы болу мүмкіндігі», – деп атап өтті «Қаржы» ББ 3 курс студенті Асылбек Хамитұлы. Студенттер жаңа Конституцияның жобасын құқықтық мемлекетті нығайтуға және әділ, бәсекеге қабілетті және тұрақты қазақстандық арман үшін жағдай жасауға қадам ретінде қабылдайды. Жастар оны жауапкершіліктің жаңа деңгейіне көшу деп санайды, мұнда әрбір азамат қоғам өміріндегі өз рөлін түсінеді. Бұл қоғамдық көңіл-күйдің маңызды барометріне айналатын студенттер қауымдастығы. Жастардың белсенділігі, шығармашылығы мен ашықтығы экономикалық жағынан ғана емес, рухани, моральдық жағынан да дамытын елдің оң имиджін қалыптастырады. Жаңа Конституция – бұл Экономика және бизнес Жоғары мектебінің студенттері өткен мен болашақ, дәстүрлер мен инновациялар арасындағы көпір ретінде қарастыратын құжат. Олардың көз алдында ол жаңа Қазақстанның – адал, күшті және алға ұмтылған Қазақстанның дүниеге келуін бейнелейді.

Авторлар туралы мәлімет

Васильева О.В. – оқытушы, Запорожье ұлттық университеті, Запорожье қ., Украина

Ғабділқәкім Ә.Б. – магистрант, Жәңгір хан атындағы Батыс Қазақстан аграрлық-техникалық университеті, Орал қ., Қазақстан

Галочкин М.А. – «Тұран» Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Го Чжэньцзе – докторант DBA, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Дайзифан – магистрант, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Ержанова Ж.Қ. – экономика ғылымдарының кандидаты, доцент м.а., Жәңгір хан атындағы Батыс Қазақстан аграрлық-техникалық университеті, Орал қ., Қазақстан

Жамбул И. – магистрант, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Жусупова Ж. – аға оқытушы, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Кондратенко В.О. – оқытушы, Экономика және құқық кәсіптік колледжі, Запорожье қ., Украина

Қыздарбекова А.С. – аға оқытушы, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Лян ЧжаньФэй – докторант, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Молдабекова А.А. – экономика ғылымдарының кандидаты, доцент, М.Х. Дулати атындағы Тараз университеті, Тараз қ., Қазақстан

Молдасан К.Ш. – экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Нурахметова Ж.Б. – студент, «Тұран» Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Олиникова Л.Г. – экономика ғылымдарының докторы, «Қаржы менеджменті академиясы» мемлекеттік оқу-ғылыми мекемесінің Қаржы-экономикалық зерттеулер нәтижелерін енгізу орталығының аға ғылыми қызметкері, Киев қ., Украина

Оралбаева Ж.З. – экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Салденова К.А. – студент, «Тұран» Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Салтаева А.Т. – студент, «Тұран» Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Сартова Р.Б. – экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Тусаева А.К. – экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, «Тұран» Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Череп А.В. – экономика ғылымдарының докторы, профессор, Запорожье ұлттық университеті, Запорожье қ., Украина

Шанашибаева Ә.Е. – магистрант, Алматы Менеджмент университеті, Алматы қ., Қазақстан

Яофу Ху – докторант, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Сведения об авторах

Васильева О.В. – преподаватель, Запорожский национальный университет, г. Запорожье, Украина

Габдилкаким Ә.Б. – магистрант, Западно-Казахстанский аграрно-технический университет имени Жангир хана, г. Уральск, Казахстан

Галочкин М.А. – студент, Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Го Чжэньцзе – докторант DBA, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Дайзифан – магистрант, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Ержанова Ж.Қ. – кандидат экономических наук, и.о. доцента, Западно-Казахстанский аграрно-технический университет имени Жангир хана, г. Уральск, Казахстан

Жамбул И. – магистрант, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Жусупова Ж. – старший преподаватель, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Кондратенко В.О. – преподаватель, Профессиональный колледж экономики и права, г. Запорожье, Украина

Қыздарбекова А.С. – аға оқытушы, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Лян ЧжаньФэй – докторант, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Молдабекова А.А. – кандидат экономических наук, доцент, Таразский университет им. М.Х. Дулати, г. Тараз, Казахстан

Молдасан К.Ш. – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Нурахметова Ж.Б. – студент, Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Олиникова Л.Г. – доктор экономических наук, старший научный сотрудник Центра внедрения результатов финансово-экономических исследований, Государственное учебно-научное учреждение «Академия финансового менеджмента», г. Киев, Украина

Оралбаева Ж.З. – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Салденова К.А. – студент, Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Салтаева А.Т. – студент, Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Сартова Р.Б. – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Тусаева А.К. – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Череп А.В. – доктор экономических наук, профессор, Запорожский национальный университет, г. Запорожье, Украина

Шанашбаева Ә.Е. – магистрант, Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Казахстан

Яофу Ху – докторант, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Информация о членах редакционной коллегии

Искаков Узан Мулдашев – заслуженный деятель РК, член Евразийской ассоциации оценки качества образования, доктор экономических наук, профессор, Казахстан

Сатмурзаев Асан Адамбеков – заслуженный деятель РК, доктор экономических наук, профессор, Казахстан

Барышева Салима Кожаметовна – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Университет «Туран», Казахстан

Тусаева Алия Куанышовна – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Университет «Туран», Казахстан

Череп Алла Васильевна – доктор экономических наук, профессор, Государственное учебно-научное учреждение «Академия финансового менеджмента», г. Киев, Украина

Требования к содержанию и оформлению статей

Научно-практический журнал «Транзитная экономика» является одним из ведущих периодических научных изданий Республики Казахстан по экономическим наукам, издается с июля 1997 года, имеет свою стабильную аудиторию.

Журнал рассчитан на работников ВУЗов и научных учреждений, магистрантов и докторантов, государственных и общественных деятелей, руководителей органов управления, финансовых структур. В редакционный совет входят ведущие ученые-экономисты Казахстана, ближнего и дальнего зарубежья.

Основные разделы журнала «Транзитная экономика»:

- ВОПРОСЫ ТЕОРИИ
- ГЛОБАЛЬНАЯ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ
- МАКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА
- ИНСТИТУТЫ И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Журнал осуществляет прием научных статей для публикации от преподавателей ВУЗов, научных работников, экономистов-практиков и докторантов.

Условия размещения публикаций в журнале

Для публикации в журнале «Транзитная экономика» принимаются статьи на казахском, русском и английском языках, содержащие ранее не опубликованные проблемные, обзорные, дискуссионные статьи в области экономических наук.

К оформлению статей предъявляются следующие требования

Предлагаемые к публикации статьи должны отражать научную новизну, практическую ценность исследуемой проблемы, содержать глубокий экономический анализ, заканчиваться аргументированными выводами, предложениями авторов. Необходимо соблюдать единообразие терминов, обозначений, условных сокращений и символов, избегать повторов.

Объем статьи, включая список литературы, таблицы и рисунки с подписанными надписями, аннотации, не должен превышать 15 страниц печатного текста. Минимальный объем статьи – 5 страниц.

На первой странице указывается Международный рубрикатор научно-технической информации (МРНТИ) – слева в верхнем углу; далее на языке статьи.

Аннотация дается в начале текста на том языке, на котором цитируется статья (150-200 слов). Аннотация на казахском и английском языках. Перед каждой аннотацией написать фамилию и инициалы, название статьи на соответствующем языке аннотации. Ключевые слова на казахском, русском, английском языках внизу аннотации на соответствующем языке аннотации.

Аннотация является кратким изложением содержания научного произведения, дающая обобщенное представление о его теме и структуре.

Ключевые слова должны обеспечить наиболее полное раскрытие содержания статьи. Для каждого конкретного материала задайте 5-6 ключевых слов в порядке их значимости, т.е. самое важное ключевое слово статьи должно быть первым в списке.

Авторы, информация об авторах, название статьи, аннотация и ключевые слова указываются на 3-х языках.

Литература приводится в порядке цитирования в конце статьи. В тексте указать ссылки на литературу в квадратных скобках.

Статьи публикуются на казахском, русском, английском языках

Последовательность представления материала:

- МРНТИ;
- название статьи;
- инициалы и фамилия автора;
- ученая степень, ученое звание, почетное звание;
- должность, место работы;
- контактная информация, которая может быть размещена в открытом доступе (для каждого автора: e-mail, город, страна проживания), а также контактные телефоны для связи с редакцией журнала;
- расширенная, структурированная аннотация (на трех языках) 150-200 слов;
- ключевые слова (на трех языках не более 5, строчными буквами, через запятую);
- текст статьи (рисунки и, таблицы и т.д.) (кроме обзорной) должен включать следующие разделы: введение, экспериментальная часть, результаты и обсуждения, заключение, список использованных источников;
- список использованных источников (не менее 5).

Статьи, оформление которых не соответствует указанным требованиям, к публикациям не принимаются. Статьи будут приниматься к публикации после тщательного отбора. Редакция оставляет за собой право сокращать статьи и вносить поправки.

Текст статьи должен быть набран на компьютере в формате doc (Microsoft Word 97/2000; XP 2003), шрифт текста – Times New Roman, формат бумаги А4, размер кегля – 12 пт. Межстрочный интервал – одинарный. Выравнивание по ширине. Абзацный отступ – 0,8 см. Поля верхнее – 2, нижнее – 2, левое – 2, правое – 2.

Статьи не должны быть перегружены рисунками и графиками.

В таблицах, рисунках, формулах не должно быть разночтений в обозначении символов, знаков. Рисунки должны быть четкими, чистыми. На рисунки и таблицы в тексте должны быть ссылки.

Редакция журнала не несет ответственность за содержание статьи, за несоответствие текста и литературы, за источники, использованные в тексте статьи. Редакция журнала надеется на компетентность, профессионализм и ответственность авторов статьи за содержание текста и литературы статьи.