

ISSN 2413-4953

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
ТРАНЗИТНАЯ
ЭКОНОМИКА

В НОМЕРЕ:

2
2026

ҚАРЖЫЛЫҚ САУАТТЫЛЫҚ – ТҰРАҚТЫ
ЭКОНОМИКАНЫҢ НЕГІЗІ

ФОРМИРОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТАХ
(НА ПРИМЕРЕ КАЗАХСТАНСКОЙ ПЛАТФОРМЫ DARYN.ONLINE)

BUSINESS RISK MANAGEMENT IN KAZAKHSTAN'S
INDUSTRIAL ENTERPRISES: A LIGHTWEIGHT ERM MODEL
FOR SMES BASED ON THE JBD LLP CASE

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)

Алла Череп

(Польша)

Журнал
зарегистрирован
в Министерстве
связи и информации
Республики Казахстан

Свидетельство
№ 14503-Ж

СОДЕРЖАНИЕ

ВОПРОСЫ ТЕОРИИ

Ben Li

The Role of Corporate Culture in Sustainable
Organizational Development..... 4

Алиева Б.М., Хасенова А.У.

Қаржылық сауаттылық – тұрақты
экономиканың негізі..... 13

ГЛОБАЛЬНАЯ И РЕГИОНАЛЬНАЯ
ИНТЕГРАЦИЯ

Нурманалиева Г.А.

Мемлекеттік басқарудың корпоративтік
қаржы жүйесіне ықпалы: теория, тәжірибе
және саясаттық ұсыныстар..... 21

Амантаева А.Б., Барышева С.К.

Негізгі құралдардың амортизациялануын
есепке алудағы мәселелер..... 27

Мырзатай Э.Е., Тусаева А.К.

Ішкі бақылаудың банктің ұйымдастыру-
шылық тиімділігіне әсерін бағалау..... 33

Li Zongyu

The Role of Digital Transformation in
Promoting High-Quality Development of
SMEs in Kazakhstan..... 39

He Yong

Brand Positioning of Chinese Construction
Enterprises in Kazakhstan's Transit Economy:
a Case Study of Citic Construction Under the
Belt and Road Initiative..... 46

Doszhan R., Hamurcu H.

Business Risk Management in Kazakhstan's
Industrial Enterprises: a Lightweight ERM
Model for SMEs Based on the JBD LLP
Case..... 57

За содержание публикуемых в журнале авторских материалов и рекламы редакции 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/>
tranzit_ek@mail.ru,
assilova.aizhan@mail.ru

Отпечатано в
издательском
центре журнала
«Транзитная экономика»

©Транзитная экономика
2026

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА

**Cherep O.H., Bekhter L.A.,
Savenko D.M., Svitlyi D.O.**
Methodology of Comprehensive Assessment of Efficiency from the Implementation of the Strategy of Innovative Development of Machine-Building Enterprises..... 66

**Cherep A.G., Veremeenko O.O.,
Brutyan K.S., Nosov A.D.**
The Motivational Strategy as a Foundation for Securing Vital Activities of Machine-Building Enterprises..... 73

Алиева Б.М., Есимбеков Ж.С.
Цифровая трансформация банковского сектора Казахстана как фактор развития малого и среднего бизнеса..... 82

Алиева Б.М., Уралова Н.Н.
Цифровая трансформация экономики Казахстана как фактор устойчивого экономического развития..... 88

ИНСТИТУТЫ И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Иляшова Г.К., Турединова А.Т.
Экономикалық білім негізінің ерекшеліктері..... 94

Кожаметова М.К., Аскар М.
Формирование сбалансированной системы показателей в образовательных проектах (на примере Казахстанской платформы *daryn.online*) 102

Jiang Yousong
Research on the Internationalization Strategy of Kazakhstan Universities and Their Positioning in the Global Higher Education Competition Pattern..... 109

Асилова А.С.
ҚазҰУ: ғылым мен цифрлық жаңғыру жағдайындағы даму басымдықтары..... 121

Сведения об авторах..... 122

Информация о членах редакционной коллегии..... 124

Требования к содержанию и оформлению статей..... 125

IRSTI 06.73.21
UDC336.71

Ben Li, Master student, Farabi International Business School
al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan
*e-mail: benli9169831@gmail.com

THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Abstract. The importance of corporate culture has always been known as a decisive factor of organizational performance but the contribution to sustainable organizational development is scarcely researched. The paper is an exploration of the association between corporate culture and sustainable organizational development but within the mediating framework of sustainability orientation. The paper relies on the organizational culture theory and sustainable development models to examine the theory of cultural configurations and their effects on the effectiveness of an organization through its effects on organizational sustainability values, strategies, and practices. Based on case study of the most successful sustainable companies such as Patagonia, Unilever, and Interface, three cultural mechanisms promoting sustainable development are distinguished: purpose-driven value system, which entails the integration of sustainability into organizational identity; the inclusion of all stakeholders into the norms that go beyond the shareholders in benefiting both the environment and society; and long-term orientation that weighs the immediate performance with the responsibility to the next generation.

Key words: corporate culture, sustainable development, sustainability orientation, organizational effectiveness, organizational culture, purpose-driven organizations.

Introduction. In organizations, the current era is characterized by an unparalleled challenge, the sustainability drive to survive and remain pertinent in the world that is struggling with environmental degradation, social inequality and fluctuation of the economic climate. In the way put forward by Brundtland Commission, sustainable development is expected to satisfy the needs of those alive today without undermining the future generations to satisfy their own needs. In the case of business organisations, this means the struggle to build long term value which is not limited to profitability but also stewardship of people and the planet. However, even though the concept of sustainability is becoming an increasingly important component of organizational strategy, a lot of organizations have a hard time converting sustainability vision into reality.

Corporate culture the common values, beliefs and assumptions that determine organizational behavior has developed as an initial determinant of sustain-

able development success. Culture determines the perceptions members of the organization have on issues of the environment and the social issues; it may make or break the willingness to commit to sustainability initiatives; whether sustainability should form part of the organization operations or be kept at the periphery of the organizational concerns. Once the sustainability values are incorporated into the organizational culture, they inform the decision-making process on all levels and provide the coherence between the proclaimed values and values in practice.

Methodology. This paper applies qualitative, theory-based case study research. To begin with, a concept framework was created on the basis of organizational culture theory and models of sustainable development, where sustainability orientation has been suggested to mediate the relationship between corporate culture and organizational effectiveness. Second, multiple-case study design was chosen to demonstrate and prove this framework. Cases were selected on three enterprises known to be the leaders in sustainability-Patagonia, Unilever, and Interface. Information was elicited in company reports, sustainability disclosures and documented practices. Cross-case analysis followed to determine common cultural mechanisms (purpose-driven value systems, stakeholder-inclusive norms, and long-term orientation) and to determine how the mechanisms result in environmental, social, and economic performance outcomes using sustainability orientation.

Experimental part. Based on theoretical foundations, this study proposes a conceptual framework linking corporate culture to organizational effectiveness through the mediating mechanism of sustainability orientation.

Cultural Mechanisms Enabling Sustainability Orientation

Three cultural processes become special concerning the creation of sustainability orientation. To start with, value systems that are driven by purpose entrench sustainability in organization identity. Once a sustainable organization is an inherent component of its purpose and not an artificial externality, it will set decision-making on its right path all the time. Purpose driven organizations explain why they are in existence instead of subsisting to increase their profits and integrate their operations with the purpose.

Second, the norms of stakeholder inclusion allow putting the organization in a position to be concerned not just solely unto the traditional primacy of the shareholders but to all the parties involved in the organizational activities. The cultures which consider stakeholder relations in their policies develop systems to learn about and act in the various expectation fronts like environment – and society-related factors. The inclusive orientation will help organizations to preempt and create legitimacy with essential constituencies by enabling them to predict challenges of sustainability.

Third, long-term orientation reconciles short-term performance demands and generational accountability. Short-run maximizing cultures make investments in short-term maximizing capabilities, whereas long-range sustainability cultures invest in long-term value creating capabilities. Such orientation helps organisations to make decisions that could lead to short-term losses but long-term sustainability [1].

Sustainability Orientation as Mediator

Sustainability orientation is the mediator in the culture-effectiveness relationship when it converts cultural values into tangible organizational results.

Sustainability-friendly cultures provide the conditions to work out the oriented on sustainability strategies: investments in clean technologies, stakeholder engagement systems, sustainability reporting systems. These in turn spearhead improvement of the environmental performances, the attainment of social responsibilities and eventually, the improvement in the economic viability in the long term.

This is because sustainable development cannot be achieved through culture alone given the fact that it is the mediating role of the sustainability orientation. Companies can profess to be sustainable, and may not have the strategic capacity and operational activities to accomplish this. In contrast, companies with in favour cultures might not be able to introduce sustainability strategies even in the case when they are under pressure on the part of the outside world. Culture offers a platform; orientation offers implementation.

Dimensions of Organizational Effectiveness

There are three performance aspects which are interrelated and relate to sustainable organizational effectiveness. Environmental performance covers resource performance, emission control, waste management and reduction of ecological impact. Social performance stands as the employee wellbeing, the community relationship, the human rights, and the stakeholders satisfaction. Economic performance encompasses profitability, growth, risk management and long-term creation of values [2].

Integrating characteristics of these dimensions imply the presence of trade-offs in certain situations, as well as the existence of synergies. High performance through all the three dimensions in organizations has shown that sustainability may act as a catalyst to overall effectiveness.

Results and discussion. To illustrate how cultural mechanisms operate in practice, this section examines three enterprises recognized for sustainability leadership: Patagonia, Unilever, and Interface. Each demonstrates distinctive cultural characteristics while collectively illustrating the role of purpose, stakeholder inclusion, and long-term orientation.

Patagonia: Purpose-Driven Culture as Foundation

The outdoor clothing Patagonia company is an example of purpose-driven culture that is part of the organizational identity. Founder, Yvon Chouinard defined the company mission as We are in business to save our home planet, the purpose statement, which places lower-level commercial goals below environmental care. This is not only rhetorical but also operationalized in the terms of the practices such as the 1% of the Planet commitment, life cycle products repair, environmental cause activism.

The culture of Patagonia indicates intentional value systems at several different levels. The process of recruitment filters in favor of being environmental; the performance management practice involves assessment of both sustainability contribution and commercial outcome; the decision making process is calculated to the effect of the environmental impact. Employees refer the company as a society of people sharing similar values but not traditional hierarchy working towards earning profit.

The organizational culture resulting in sustainability orientation promotes unique organizational performance. Environmental performance incorporates less use of resources by durability of its products and services of repair. The social performance includes the engagement of employees and activism of the

community. The level of economic performance has been proved to be sound, and with the consistent steady growth, it is evident that purpose and profit can both co-exist [3].

Unilever: Stakeholder-Inclusive Culture at Scale

The Sustainable Living Plan introduced by Unilever in 2010 and later developed, is systematic application of sustainability at the corporate strategy level on a massive scale. The plan placed high goals of reducing the impact of environment, improving social and economic growth, with sustainability directly associated with the business performance. The leadership through CEO Paul Polman formulated an inclusive stakeholder vision that goes beyond shareholders to include all the stakeholders who are affected by the operations of Unilever. The culture of Unilever was developed to help this orientation by use of several mechanisms. The brands needed to show social or environmental purpose, performance measurement took into account sustainability measures, cross-functional and intercountry collaboration facilitated sharing of knowledge on sustainable practices. The culture also became purpose-driven integration as opposed to compliance-oriented sustainability.

Measureable results were generated by the sustainability orientation. The performance environmental had been enhanced in the areas where water and waste generation and greenhouse gases are minimized. Millions of people in the supply chain improved their livelihood through social performance. Economic performance encompassed steady growth and high valuation as compared to the peers [4].

Table 1 – Sustainability Performance Indicators: Patagonia, Unilever, and Interface

Indicator	Patagonia	Unilever	Interface
Founding Sustainability Commitment	1973 (environmental focus)	2010 (Sustainable Living Plan)	1994 (Mission Zero)
Key Cultural Characteristic	Purpose-driven identity	Stakeholder-inclusive scale	Long-term transformation
Environmental Achievement	1% for the Planet, repair services	50%+ carbon footprint reduction	96% renewable energy, 100% carbon neutrality
Social Achievement	Activism support, fair labor	61% agricultural sustainable sourcing	Employee engagement, community relations
Economic Performance	Consistent growth, B Corp certified	Outperformed peers consistently	Cost savings exceeding \$500 million

Sources: Company reports and sustainability disclosures

Interface: Long-Term Orientation and Radical Transformation

As the manufacturer of carpets in the world, Interface has created one of the most extraordinary sustainability changes in the history of business under the leadership of the founder Ray Anderson. The breakthrough of 1994 by Anderson on industrial ecology became the source of his mission of making sure that by 2020, they would act in such a manner that they would not cause any negative effect to the environment on their side. This long term orientation that spanned decades more than normal planning horizons redefined organization culture and operations fundamentally.

The culture of interface developed to embrace radical sustainability in several folds. The innovation was shifted towards closed loop systems of production. Work with the suppliers and customers facilitated the work on the circular economy. Creativity was used to solve sustainability problems through the use of employee engagement. The culture changed to be one that is based on gradual improvement to one of transformative ambition.

Cross-Case Analysis

The three cases have common themes and unique approaches. The example of Patagonia proves that purpose-based culture based on founders values can maintain a long-term commitment to sustainability. Unilever is an example where the culture of involvement of stakeholders can increase sustainability in global operations. An example of the way long-term orientation can lead to radical change as opposed to incremental upgrade is interface.

The three cases attest to the fact that sustainability orientation transmits the culture-effectiveness relationship. Sustainability strategies and practices were developed due to the cultural specificities of the economy, such as its purpose, stakeholders inclusion, long-term orientation. These are the practices and strategies that, on the one hand, brought quantitative environmental, social, and economic results. The cases also indicate that organizations adopting sustainability can have an excellent performance at various dimensions.

Cultural Mechanisms and Sustainability Orientation

The cross-case examination allows identifying the ways in which particular cultural processes contribute to sustainability orientation development. Goal-based value systems instigate sustainability within the organizational identity such that there is alignment between the values and actions. Patagonia states its mission of saving its home planet to focus all its decisions, including how to design its products or whether to lobby or not. This purpose is internalized by the employees and therefore sustainability commitments are self-enforceable and not required by the government.

Norms that involve stakeholders make consideration to the organization extend beyond shareholders to include environmental and social effects. The Sustainable Living Plan of Unilever directly appeals to various groups of stakeholders: the consumer who wants to have healthier products, the supplier who wants to have a better livelihood, the community who wants to have safe environment. This non-discriminating orientation creates legitimacy and trust which favors long-term sustainability commitment [5].

The cases affirm the fact that the culture-effectiveness relationship is mediated by sustainability orientation. The cultural features do not yield results but have to be transformed into strategies and practices.

The purpose culture at Patagonia motivates certain activities: repair as a form of consumption reduction, activism as a form of policy change, monitoring the supply chain as an assurance of labor standards. The stakeholder culture of Unilever results in certain strategies: sustainable sourcing objectives, nutritional enhancement change, environmental footprint mitigation promise. The long-term culture of Interface creates certain innovations: closed-loop recycle, renewable energy investment, design based on biomimicry [6].

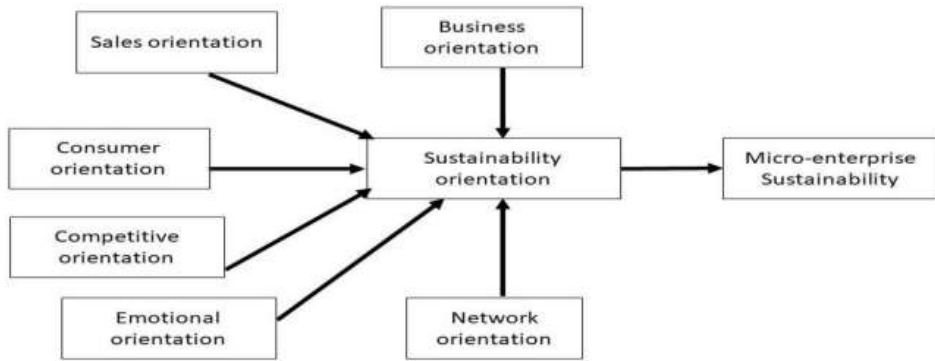


Figure 1. The Mediating Role of Sustainability Orientation

Caption: This figure describes the relationship between sustainability orientation and corporate culture mediates the organizational effectiveness in the context of corporate culture. Sustainability orientation (purpose-directed values, stakeholder-inclusive norms, long-term orientation) is facilitated by cultural characters, which is further generated by the factors into environmental, social, and economic performance.

The mediating role identifies the difference in the sustainability outcomes in organizations. Companies can hold on to sustainability values without formulating the respective strategy and practices and hence there is little use on the same. On the other hand, businesses can also adopt sustainability practices and in the process, fail to inculcate cultural support, which can be undone with fluctuation of circumstances. Organizations that have sustained impact are synergistic in terms of culture, orientation and results [7].

Organizational Effectiveness Outcomes

Employing the outcomes of the analysis of the effectiveness indicates both general tendencies and unique emphasizes. It has been found that there are consistent improvements in environmental performance recorded among cases. The repair services at Patagonia generate less use and waste. The sustainable sourcing by Unilever conserves ecosystem and biodiversity. Close loop in recycling of interface avoids wastes and extraction of virgin materials.

Table 2 – Sustainability Orientation Dimensions Across Cases

Dimension	Patagonia	Unilever	Interface
Sustainability Values	Environmental stewardship as identity	Stakeholder wellbeing as purpose	Industrial ecology as philosophy
Sustainability Strategies	Product longevity, activism, supply chain	Brand purpose, sustainable sourcing, footprint reduction	Mission Zero, closed-loop systems, biomimicry
Sustainability Practices	Repair services, 1% for Planet, political engagement	Sustainable Living Plan, supplier development, reporting	Renewable energy, recycling, employee engagement
Primary Cultural Driver	Purpose-driven identity	Stakeholder-inclusive scale	Long-term transformation

Sources: Author's synthesis from case analysis

Social performance accomplishments cut across a variety of dimensions. In organizations that are sustainability-oriented, the level of engagement and satisfaction of the employees is always high because purpose gives a sense of the worth other than money. Local environmental enhancements and economic donations are advantageous to the community relations. Long-run relationships provide the supply chain partners with capabilities and stability.

The repair services at Patagonia generate less use and waste. The sustainable sourcing by Unilever conserves ecosystem and biodiversity. Close loop in recycling of interface avoids wastes and extraction of virgin materials.

Social performance accomplishments cut across a variety of dimensions. In organizations that are sustainability-oriented, the level of engagement and satisfaction of the employees is always high because purpose gives a sense of the worth other than money. Local environmental enhancements and economic donations are advantageous to the community relations. Long-run relationships provide the supply chain partners with capabilities and stability.

Integrating Sustainability into Core Organizational Processes

The cases indicate that sustainability should be a part and parcel of the core organizational processes to be able to have a long lasting impact. Hiring requirements, performance review and promotion decisions give indications on what the organization really appreciates by way of the human resource systems. Patagonia recruits to commit to the environment; Unilever judges managers by the sustainability indicators; Interface rewards sustainability champions. Such practices make sustainability a part of the organization instead of its fringe benefits [8].

The extent to which sustainability should be added to strategic planning processes should be strategic in nature. Sustainable Living Plan by Unilever was not an independent business strategy but the business strategy. The Capital allocation, R&D and the positioning of the market were driven by the Mission Zero of Interface. The purpose of environmental responsibility of Patagonia influences the type of product of partnership to create, what markets to expand, and what partners to create [9].

Based on this analysis, there are a number of implications that people can draw in an attempt to develop sustainability-oriented cultures as managers. To start with, articulation of purpose is necessary but not enough without operational integration. Executives should state strong sustainability intentions and make sure that they determine decision-making on every level. Strategy, structure, and systems must not just be displayed on websites, but must be purposeful. Second, it is most appropriate that stakeholder engagement goes beyond mapping to actual inclusion.

Organizations ought to come up with channels of overseeing the different expectations of the various stakeholders and integrating them into the decision making process. This can demand novel skills in stakeholder discussion, settlement of disputes, and joint problem-solving [10].

Third, long-term orientation needs mechanisms of governance that helps to ensure long-term commitment. There should be board control, executive rewarding and strategic management that involve consideration of long term sustainability along with the financial performance that is short term. This can be supported by investors who are devoted to value creation which is long-term.

Table 3 – Managerial Practices for Cultivating Sustainability-Oriented Culture

Practice Domain	Key Actions	Expected Outcomes
Purpose Articulation	Embed sustainability in organizational identity, communicate consistently	Employee alignment, decision guidance
Stakeholder Engagement	Develop inclusive mechanisms, incorporate feedback	Legitimacy, trust, innovation
Long-term Governance	Board oversight, compensation alignment, patient capital	Sustained commitment, capability development
Human Resource Systems	Values-based hiring, sustainability training, performance evaluation	Cultural reinforcement, employee engagement
Measurement and Reporting	Comprehensive metrics, transparent disclosure, external verification	Accountability, learning, stakeholder trust
Source: Author's synthesis from case analysis		

Conclusion. This paper has discussed how corporate culture is relevant in sustainable organizational development and sustainability orientation as an intermediary process between culture and organizational effectiveness. Based on the organizational culture theory and models of sustainable development, backed up with the evidence of case studies of Patagonia, Unilever and Interface, the analysis has identified that the key to successful sustainable development lies in the cultural peculiarities of a company such as purpose-oriented value systems, norms that involve all stakeholders, and long-term orientation.

REFERENCES

1. Syeda Tayyaba Ijaz & Saira Ishfaq. (2026). Organizational determinants of sustainable risk management: Aligning industry dynamics and intellectual capital with the sustainable development goals. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 56(2), 430-451. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-01-2025-0042>.
2. Matteo De Donà. (2026). What does legitimacy mean within sustainable development? A scoping review. *Humanities and Social Sciences Communications*, 13(1), 219-219. <https://doi.org/10.1057/S41599-026-06513-8>.
3. Daniele Giordino, Elisa Ballesio, Nourah Alshaghдали & Dhruv Galgotia. (2026). The relationship between organizational focus on AI, financial growth and sustainable development: Evidence from Europe. *Technological Forecasting & Social Change*, 224, 124499-124499. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2025.124499>.
4. Noha Ahmed & Nahla Arabi. (2025). Leadership and Sustainable Development in Tabuk's Nonprofits: A Moderated Mediation of Organizational Commitment and Strategic Planning Capability. *Sustainability*, 18(1), 101-111. <https://doi.org/10.3390/SU18010111>.
5. (2025). Interdisciplinary Approach to Sustainable Employee Development. *International Journal of Contemporary Management*, 61(1), 202-214. <https://doi.org/10.2478/IJCM-2025-0014>.
6. Kamaroellah R. Agoes & Anwar Muhlis Moh. (2025). The Role of Technological Media, Knowledge Sharing, and Organizational Culture in Promoting Sustainable Development in the Workplace: A Structural Equation Modeling Approach. *Studies in Media and Communication*, 13(1), 410-420. <https://doi.org/10.11114/SMC.V13I1.7380>.
7. Yanqin Zeng, Sotaro Katsumata, Qingyu Zhang & XiLi. (2024). Organizational inclusion and sustainable development: An empirical evidence from the context

of Eastern culture. *Sustainable Development*, 32(5), 4916-4930. <https://doi.org/10.1002/SD.2942>.

8. Ketprapakorn Nuttasorn & Kantabutra Sooksan. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustainable Production and Consumption*, 32, 638-654. <https://doi.org/10.1016/J.SPC.2022.05.020>.

9. Han Yunchun (2011). Corporate Culture in Corporate Sustainable Development. (eds.) Proceedings of 2011 International Conference on Civil Engineering and Information Technology (CEIT2011) (pp. 113-116). Guangxi Economic Management Cadre College.

10. Ramesh Priyanka, Kandasamy Ravindran, Bathrinath Sankaranarayanan, Koppiahraj Karuppiah & Prabhakaran Jaganathan (2025). A TISM Decision Modeling Framework for Identifying Key Elements of Organizational Culture in Start-up Companies: Implications for Sustainable Development. *Journal of the Knowledge Economy*, 17(1), 1-45. <https://doi.org/10.1007/S13132-025-02729-2>.

Бен Ли, магистрант

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

Тұрақты ұйымдастырушылық дамудағы корпоративтік мәдениеттің рөлі

Түйіндеме. Корпоративтік мәдениеттің маңыздылығы ұйымдық өнімділіктің шешуші факторы ретінде ұзақ уақыт бойы танылып келді, бірақ оның тұрақты ұйымдық дамуға қосқан үлесі әлі де жеткілікті зерттелмеген. Бұл мақалада тұрақтылық бағытына негізделген делдалдық тәсіл шеңберінде корпоративтік мәдениет пен тұрақты ұйымдық даму арасындағы байланыс қарастырылады. Мақалада мәдени конфигурациялар теориясы және олардың ұйымның тұрақтылық құндылықтарына, стратегиялары мен тәжірибелеріне әсері арқылы ұйымдық өнімділікке әсерін зерттеу үшін ұйымдық мәдениет теориясы мен тұрақтылық модельдері қолданылады. Patagonia, Unilever және Interface сияқты тұрақтылық қағидаттарын ұстанатын ең табысты компаниялардың талдауына сүйене отырып, тұрақты дамуға ықпал ететін үш мәдени механизм анықталды: тұрақтылық қағидаттарын ұйымдық сәйкестікке біріктіруді қамтитын мақсатқа бағытталған құндылықтар жүйесі; акционерлерден тысқары шығатын және қоршаған ортаға да, қоғамға да пайда әкелетін нормаларға барлық мүдделі тараптарды қосу; және тікелей нәтижелерді болашақ ұрпақ алдындағы жауапкершілікпен теңестіретін ұзақ мерзімді бағдар.

Түйінді сөздер: корпоративтік мәдениет, тұрақты даму, тұрақты дамуға бағдарлану, ұйымдастырушылық тиімділік, ұйымдастырушылық мәдениет, мақсатқа бағытталған ұйымдар.

Бен Ли, магистрант

Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Роль корпоративной культуры в устойчивом организационном развитии

Аннотация. Важность корпоративной культуры всегда была известна как решающий фактор эффективности организации, однако ее вклад в устойчивое организационное развитие исследован недостаточно. Данная статья посвящена изучению взаимосвязи между корпоративной культурой и устойчивым организационным развитием в рамках опосредующего подхода, основанного на ориентации на устойчивое развитие. В работе используются теория организационной культуры и модели устойчивого развития для изучения теории культурных конфигураций и их влияния на эффективность организации через их воздействие на ценности, стратегии и практики устойчивого развития организации. На основе анализа наиболее успешных компаний, придерживающихся принципов устойчивого развития, таких как Patagonia, Unilever и Interface, выделяются три культурных механизма, способствующих устойчивому развитию: система ценностей, ориентированная на цели, которая предполагает интеграцию принципов устойчивого развития в организационную идентичность; включение всех заинтересованных сторон в нормы, выходящие за рамки акционеров и приносящие пользу как окружающей среде, так и обществу; и долгосрочная ориентация, которая сопоставляет непосредственные результаты с ответственностью перед будущим поколением.

Ключевые слова: корпоративная культура, устойчивое развитие, ориентация на устойчивое развитие, эффективность организации, организационная культура, организации, ориентированные на цели.

Б.М. Алиева², экономика ғылымдарының кандидаты
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9034-8910>

А.У. Хасенова², студент

^{1, 2} әл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық Университеті, Алматы қ., Қазақстан
*e-mail: a.turedinova@gmail.com

ҚАРЖЫЛЫҚ САУАТТЫЛЫҚ – ТҰРАҚТЫ ЭКОНОМИКАНЫҢ НЕГІЗІ

Түйіндеме. Мақалада Қазақстан Республикасындағы қаржылық сауаттылықтың тұрақты экономикалық өсуге тигізетін ықпалы кешенді зерттелген. Зерттеудің мақсаты – халықтың қаржылық сауаттылық деңгейін 2019-2023 жылдар аралығындағы деректер негізінде жан-жақты талдап, тұрақты экономикадағы рөлін теориялық және эмпирикалық тұрғыдан айқындау, сондай-ақ іс жүзіндегі ұсынымдарды тұжырымдау болып табылады. Зерттеу барысында ҚР Ұлттық Банкінің, Қаржылық реттеу және дамыту агенттігінің (ҚРДА), Дүниежүзілік банктің Global Findex дерекқорының және ЭЫДҰ/INFE халықаралық зерттеулерінің деректері пайдаланылды. Нәтижесінде Қазақстан халқының жиынтық қаржылық сауаттылық индексінің соңғы бес жылда оң серпін алғаны, бірақ ЭЫДҰ орташасынан артта қалуы мен «инфрақұрылым алшақтығы» феноменінің орын алуы анықталды. Банктік шотқа қол жеткізу ілгерілегенімен, нақты қаржылық мінез-құлық – жинақтау, инвестициялау – баяу дамып келеді. Мақалада ауылдық-қалалық алшақтық, гендерлік теңсіздік пен жас буын ерекшеліктері де қарастырылды. АҚШ, Ұлыбритания, Сингапур, Ресей тәжірибесімен салыстырмалы талдау жүргізілді. ЖОО бағдарламасына міндетті «Қаржылық сауаттылық» пәнін енгізу, ауылдық аймақтарды мобильді кеңеспен қамту және мемлекеттік-жеке серіктестік механизмдерін нығайту бойынша ұсынымдар берілді.

Түйінді сөздер: қаржылық сауаттылық, тұрақты экономика, қаржылық қосылу, қаржылық мінез-құлық, инвестициялық мәдениет, қаржылық білім беру.

Кіріспе. Қаржылық сауаттылық бүгінгі күні тұрақты экономикалық дамудың стратегиялық алғышарты ретінде жаһандық деңгейде мойындалған. Дүниежүзілік банктің «Global Findex 2022» зерттеуі [1] қаржылық қосылу деңгейі жоғары елдердің орташа өсу қарқыны айтарлықтай жоғары болатынын дәлелдейді. Бұл тікелей байланыс қаржылық сектордың экономиканың барлық буындарымен кірігуінен туындайды: несиеге қол жеткізу инвестицияны ынталандырады, жинақ ұлттық капиталды арттырады, ал сандық қаржы іскерлік белсенділікті кеңейтеді [12].

ЭЫДҰ-ның 2020 жылғы жаһандық сауалнамасы [2] қаржылық сауаттылығы жоғары елдерде тұрғын үй несиесінің үмітсіз қарызға айналу жағдайлары айтарлықтай аз кездесетінін, ал жинақтайтын халықтың үлесі артқан сайын ұлттық экономиканың тиімділігі де жоғарылайтынын

растайды. Демек, қаржылық сауаттылықты арттыру – жеке адамның ғана емес, мемлекеттің макроэкономикалық тұрақтылығының да тірегі [2].

Қазақстан Республикасы «Қазақстан-2050» Стратегиясы мен «Цифрлық Қазақстан» бағдарламасы шеңберінде қаржылық қосылуды стратегиялық басымдылық деп белгіледі. Алайда ҚР Ұлттық Банкінің [3] соңғы мониторинг нәтижелері халықтың жалпы хабардарлық деңгейі артқанымен, нақты қаржылық мінез-құлқы – жинақтау, инвестициялау – дамыған елдерге қарағанда баяу өзгеріп жатқанын айқындайды. Яғни «білу» мен «жасау» арасындағы алшақтық сақталуда [3]. Осы алшақтықты жою – мақаланың зерттеу мәселесі.

Ғылыми жаңалығы:

1) Қазақстандағы қаржылық сауаттылықтың 2019-2023 жылдар аралығындағы динамикасы ЭЫДҰ/INFE [5] стандарттары бойынша үш компонент (білім, мінез-құлқы, көзқарас) бөлінісінде алғаш рет кешенді талданды [21];

2) «инфрақұрылым алшақтығы» феномені (банктік шотқа қол жеткізу жоғары, бірақ нақты пайдалану төмен) анықталды;

3) халықаралық үлгілер Қазақстандық контекстке бейімделген ұсынымдармен нақтыланды.

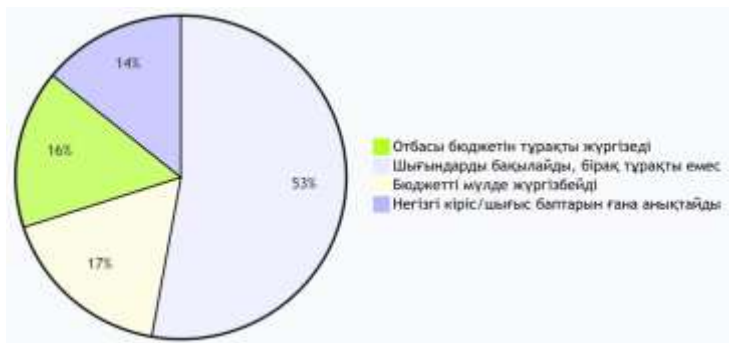
Материалдар мен зерттеу әдістері. Зерттеуде ғылыми зерттеудің бірнеше классикалық әдісі ұштастырылды. Жүйелік талдау арқылы қаржылық сауаттылықтың барлық компоненттері өзара байланыста қарастырылды. Салыстырмалы-аналитикалық әдіс халықаралық тәжірибені Қазақстан деректерімен салыстыруға мүмкіндік берді. Статистикалық-математикалық өңдеу деректердің сенімділігін қамтамасыз етті; аймақтар арасындағы айырмашылықтардың статистикалық маңыздылығы t-критерий арқылы ($p < 0,05$) тексерілді. Графикалық, кестелік жіктеме деректерді визуалды түрде ұсынуға мүмкіндік берді.

Ақпараттық база ретінде мыналар пайдаланылды: ҚР Ұлттық Банкінің «Қаржылық сауаттылық мониторингі» есептері [3], Дүниежүзілік банктің Global Findex дерекқоры [1]; ЭЫДҰ/INFE халықаралық қаржылық сауаттылық зерттеуі [28] [2]; ЭЫДҰ «Measuring Financial Literacy» нұсқаулығы [5] және ҚР Ұлттық статистика бюросының деректері [4]. Зерттеу 2019-2023 жылдар аралығын қамтиды.

Қаржылық сауаттылықты өлшеу үшін ЭЫДҰ/INFE [5] стандартты үш компоненттік моделі қолданылды. Бірінші компонент – қаржылық білім (Financial Knowledge, FKn) – адамның қаржылық ұғымдарды (пайыз, инфляция, тәуекел, диверсификация) қаншалықты дұрыс түсінетінін өлшейді. Екінші компонент – қаржылық мінез-құлқы (Financial Behaviour, FBeh) – нақты іс-қимылдарды бағалайды: бюджет жасау, жинақтау, салыстырып сатып алу және т.б. Үшінші компонент – қаржылық көзқарас (Financial Attitude, FAtt) – адамның ұзақ мерзімді болашаққа деген ниеті мен қаржылық жоспарлауға деген психологиялық бейімділігін анықтайды. ЭЫДҰ/INFE бойынша минималды критерий 0-21 балл шкаласында 12 балл; мақалада барлық мәндер пайыздық (0-100) шкалаға қайта есептеліп берілген. Сауалнама 16 жастан жоғары 3 500 респондентті қамтыды. Іріктеме 17 облыс пен республикалық маңызы үш қалада жүргізілді. Аймақтық өкілдік қамтамасыз ету үшін табатталған кездейсоқ іріктеме

(stratified random sampling) әдісі пайдаланылды; стратификация белгілері: аймақ, жас тобы, тұрғылықты жер (қала/ауыл), білім деңгейі.

Сараптамалық бөлім. Қазақстандықтардың қаржылық сауаттылығын бағалау үшін біз бірнеше негізгі көрсеткіштерді қарастырдық: жинақтау белсенділігі, несиелік жүктеме деңгейі және қаржылық құралдар туралы хабардарлық ҚҚҚ-ның 2023 жылғы жүргізген сауалнамасына сәйкес, респонденттердің тек 16%-ы ғана отбасылық бюджетті толық жоспарлайды [2]. Зерттеу барысында анықталған негізгі тенденциялар мен проблемаларды диаграммадан көруге болады.



1-сурет. Қазақстан халқының қаржылық мінез-құлқының кейбір аспектілері (2025 ж.)

Ескерту: [2] деректері негізінде құрастырылған

Диаграмма деректері бойынша, халықтың тек 15,7%-ы ғана барлық кіріс ие шығыстарын тұрақты түрде есепке алады. Ал 17%-ы ешқандай есеп жүргізбейді, бұл қаржылық тәртіптің төмендігін көрсетеді. 52,3% жағдайда ғана шығындар эпизодтық түрде бақыланады.

1. Қазақстандағы жалпы серпін (2019-2023) 1-кестеде деректері негізінде Қазақстан халқының негізгі қаржылық сауаттылық көрсеткіштерінің бес жылдық серпіні берілген.

1-кесте. Қазақстан халқының қаржылық сауаттылық көрсеткіштерінің динамикасы (2019-2023 жж.)

Көрсеткіш	2019	2020	2021	2022	2023
Жиынтық қаржылық сауаттылық индексі (100-ден)	52,4	54,2	56,7	59,1	62,3
Банктік шотқа қол жеткізу, %	63,8	67,4	72,3	78,6	83,1
Жинақ жасайтын халық үлесі, %	27,1	29,3	31,7	34,2	37,8
Несиелік өнімді пайдалану, %	35,9	38,2	40,5	43,8	46,2
Сақтандыру қызметін пайдалану, %	16,2	18,6	21,4	24,7	27,3
Инвестиция жасайтын халық үлесі, %	8,4	9,7	11,2	13,5	16,8
Мобильді төлем қолданушылары, %	34,6	41,2	53,7	64,8	73,4

Дереккөз: ҚР Ұлттық Банкі [3] мен ҚРДА деректері негізінде автор жинақтаған

Жоғарыдағы 1-кестені талдасақ, жиынтық қаржылық сауаттылық индексі бес жыл ішінде тұрақты өсіп, 52,4-тен 62,3 балға жеткен. Бұл – ақпараттандыру шаралары мен цифрлық қаржылық инфрақұрылымның нәтижесі деп бағалауға болады. Банктік шотқа қол жеткізу мен мобильді төлемдерді пайдалану ерекше жылдам дамыды. Kaspi Bank, Halyk Bank, Freedom Finance Bank сынды ірі банктердің мобильді қосымшалары халықтың күнделікті қаржылық операцияларын жеңілдетіп, санаулы жылда миллиондаған пайдаланушыны қамтыды.

Алайда кестедегі ең проблемалы сан – инвестиция жасайтын халықтың үлесі: бес жыл ішінде ол тек 8,4%-дан 16,8%-ға дейін өсті. ЭЫДҰ [2] орташасы мұнан екі еседен астам жоғары. Жинақ жасайтын халық үлесі де баяу дамыды – 37,8% деңгейі Батыс Еуропа елдерінің орташа деңгейінен едәуір төмен. Бұл «инфрақұрылым алшақтығы» тұжырымын растайды: банктік өнімдерге қол жеткізу ашылғанымен, оларды тиімді пайдалану мәдениеті қалыптаспаған. Lusardi мен Mitchell [6] зерттеуінде бұл феномен «access-usage gap» деп аталып, дамушы елдерде кеңінен таралғаны атап өтілген.

Қаржылық сауаттылық компоненттерінің салыстырмалы визуализациясы 1-кестеде [2] мен [3] деректері негізінде Қазақстанның үш компонент бойынша ЭЫДҰ орташасымен 2023 жылғы жалпы салыстырмасы визуалды берілген.

2-кесте. Қазақстан мен ЭЫДҰ: қаржылық сауаттылық компоненттерінің деңгейі (2023, %)

Компонент	Қазақстан (2023)	ЭЫДҰ орташасы
Жиынтық индекс	62%	65%
Қаржылық білім	62%	60%
Қаржылық білім	58%	64%
Қаржылық көзқарас	66%	65%
Дереккөз: ҚР Ұлттық Банкі [3], ЭЫДҰ/INFE [2] деректері бойынша автор есептеген		

Кестеден маңызды тұжырым шығаруға болады. Қазақстан халқының қаржылық білімі (FKп = 62%) ЭЫДҰ орташасынан (60%) сәл жоғары – бұл ақпараттандыру науқандарының жемісті екенін дәлелдейді. Оқырмандарды, оқушыларды, ересектерді қамтыған «Menin Maliym» цифрлық платформасы [3] білім беру бөлігінде нақты нәтиже берді.

Алайда ең елеулі алшақтық дәл қаржылық мінез-құлық (FBeh) бойынша байқалады: Қазақстан ЭЫДҰ деңгейінен 6 п.т. артта. Бұл алшақтық – «intention-action gap», яғни «білемін, ниетім бар, бірақ жасамаймын» мәселесі. Мінез-құлықтық экономика зерттеулерінде (Thaler & Sunstein, 2008) осы алшақтықты жою үшін тек ақпарат беру жеткіліксіз деп көрсетіледі – нудж-механизмдер (nudge), яғни адамды белсенді таңдауға бейімдейтін ортаны жобалау қажет. Банктердің «автоматты жинақ» функциялары, зейнетақы қорларының «opt-out» режимдері – осындай нудж-механизмдердің практикалық үлгілері. Қаржылық көзқарас (FAtt = 66%) бойынша Қазақстан ЭЫДҰ орташасынан (65%) сәл жоғары. Бұл – халықтың болашаққа жоспар жасауға деген психологиялық ниетінің

бар екенін білдіреді. Яғни проблема «ниетте» емес, «мінез-құлықта». Бұл тұжырым саясаткерлер үшін маңызды сигнал: адамдарды «сендіруге» аз, «жасауға» мүмкіндік беретін ортаны жасауға кеңірек күш жұмсау керек.

Нәтижелер және талқылау. Зерттеу барысында қаржылық сауаттылық деңгейінің әлеуметтік-демографиялық факторларға тәуелділігі анықталды. Жоғары білімді және мегаполистерде тұратын адамдар арасында қаржылық сауаттылық индексі айтарлықтай жоғары. Мысалы, Алматы және Астана қалаларының тұрғындары инвестициялық стратегияларға көбірек қызығушылық танытады. Алайда, республика бойынша инфляциялық күтулер деңгейі әлі де жоғары болып отыр. Ұлттық Банк жүргізген мониторинг бойынша, 2024 жылғы ақпанда халықтың болжамды инфляциясы нақты мәннен асып түскен, бұл ұзақ мерзімді жоспарлауға кедергі келтіреді [3].

Аймақтық, гендерлік және демографиялық алшақтықтар. Аймақтық талдау мақалада ерекше орын алады, өйткені Қазақстанның жер-жаһандық кеңістігі мен урбанизация деңгейінің теңсіздігі қаржылық сауаттылықтың аймақтар бойынша айтарлықтай ауытқуына себеп болады. Ірі қалалар мен ауылдық аудандар арасындағы жиынтық индекс бойынша алшақтық 19,5 баллды құрайды. Алматы мен Астана тұрғындарының индексі жоғарырақ болса, шалғай аудандарда бұл 48,3 баллға дейін төмендейді.

Алшақтықтың негізгі себептерін үш топқа бөлуге болады:

Технологиялық: ауылдық аудандарда кеңжолақты интернет пен смартфон қол жеткізімділігінің төмендігі цифрлық қаржылық қызметтерді пайдалануды шектейді;

Инфрақұрылымдық: шалғай аудандарда банктік бөлімшелер мен банк өкілдіктерінің аз болуы;

Білім беру: ауылдық мектептерде экономикалық пәндердің сапалы оқытылмауы немесе оқулықтардың жетіспеушілігі.

Демографиялық талдау да маңызды нюанстарды аша түседі. 30-49 жас тобы – ең жоғары индексі бар топ, өйткені бұл адамдар бір жағынан несиелік операцияларды белсенді жасайды, екінші жағынан зейнеттік жоспарлауды ойластыра бастайды. 18-29 жас тобының индексі орташа – жас ұрпақтың технологиялық хабардарлығы жоғары, бірақ ұзақ мерзімді қаржылық жоспарлау дағдысы қалыптаспаған. 50 жастан жоғары топта индекс ең төмен: бұл буын цифрлық технологияларға бейімделуде қиындық көріп, зейнетақы реформалары туралы жеткілікті хабарлар алмаған. Гендерлік алшақтыққа келсек, ерлер мен әйелдер арасындағы айырма ЭЫДҰ [2] орташасынан жоғары, ал ауылдық аймақтардағы әйелдер тобында мінез-құлық компоненті ерекше төмен болып қалуда. ҚР Ұлттық статистика бюросының [4] деректері ауылдық аймақтардағы халықтың жалпы табыс деңгейі төмен екенін айқындайды. Бұл жинақтауға деген экономикалық мүмкіндіктің шектеулілігін де білдіреді. Демек, тек білім берумен бұл мәселені шешу мүмкін емес – кіріс деңгейін арттыру шараларымен үйлестіру міндетті.

Халықаралық тәжірибенің салыстырмалы талдауы 3-кестеде бес елдің тәжірибесі ЭЫДҰ [2], Дүниежүзілік банк [1] және ұлттық орталық банктер деректері бойынша жинақталған. Кестедегі деректер айқын бір заңдылықты көрсетеді: ең жоғары нәтижелерге жеткен елдер – мемлекеттік-жеке серіктестік моделін, мектептегі жүйелі оқытуды және

цифрлық арналарды ұштастыра жүргізгендер. Сингапурдың MoneySENSE бағдарламасы [7] – осы салада жаһандық үлгі деп танылған. Оның табысты болуының үш тірегі: бірінші – тұрақты мемлекеттік қаржыландыру; екінші – барлық жас топтарына арналған, мазмұны жыл сайын жаңар-тылатын саралама контент; үшінші – тәуелсіз академиялық мониторинг және бағдарлама тиімділігін жылына екі рет өлшеу. Нәтижесінде халықтың инвестициялық белсенділігі айтарлықтай жоғарылаған, үй шаруашылықтарының қарыз ауыртпалығы ЖІӨ-ге шаққанда елеулі азайды.

3-кесте. Халықаралық тәжірибедегі қаржылық сауаттылық бағдарламаларының салыстырмалы сипаттамасы

Ел	Бағдарлама	Негізгі бағыты	Нәтиже	Дереккөз
АҚШ	Jump\$тart Coalition (1995)	Мектепте міндетті қаржылық пән; мұғалімдерді даярлау бағдарламасы	Мектеп түлектерінің 72%-ы бюджет жасай алады	CFPB, 2022
Ұлыбритания	Money and Pensions Service (2019)	Зейнет жоспарлау, қарыз менеджменті, ата-аналарды даярлау	Зейнеткерлік жинақ 38%-ға өсті	MaPS, 2023
Сингапур	MoneySENSE (2003)	Инвестиция мәдениеті, сандық қаржы, жастарға арналған платформа	Халықтың 81%-ы инвестиция жасайды	MAS, 2023
Ресей	НИФИ МҚМ (2018)	Мектеп + ересектер + телеарна + онлайн курс	Индекс 14 балға өсті	НИФИ, 2023
Қазақстан	ҚР ҰБ бағдарламасы 2020-2025	Несие, жинақ, сандық қаржы, «Menin Maliym» қосымшасы	Жиынтық индекс 52,4-тен 62,3-ке өсті	ҚР ҰБ, 2024
Дереккөз: ЭЫДҰ [2], Дүниежүзілік банк [1], MoneySENSE [7] деректері негізінде автор жинақтаған				

АҚШ-та Jump\$тart Coalition 1995 жылдан бастап 50 штатта мектеп оқушыларын жүйелі даярлайды. Бүгінде мектеп түлектерінің басым бөлігі бюджет жасай алатынын мәлімдейді. Маңыздысы – бұл бағдарлама мемлекет пен бизнестің бірлескен қаржыландыруымен жүзеге асып, үздіксіз жалғасады. Ресейдің НИФИ МҚМ бағдарламасы телеарна + онлайн курс + мектеп форматын ұштастыра отырып, қысқа мерзімде индексті жоғарылатты. Бұл тәжірибе Қазақстан үшін да маңызды, өйткені мәдени-тілдік ұқсастық пен постсоветтік экономикалық модель бірқатар тәжірибені тікелей бейімдеуге мүмкіндік береді.

Қазақстандағы «Menin Maliym» мобильді қосымшасы [3] осы бағыттағы маңызды қадам болды. Пайдаланушылардың едәуір бөлігі бюджет жоспарлауда жетістіктерге жеткенін хабарлады. Алайда шалғай аудандарда интернет пен смартфон қол жеткізімділігінің шектеулілігі цифрлық арналардың толық потенциалын іске асыруды қиындатуда. Бұл – офлайн форматтар мен мобильді кеңес беру орталықтарының маңыздылығын тағы да растайды.

Қорытынды. Жүргізілген кешенді зерттеу нәтижесінде мынадай теориялық қорытындылар мен іс жүзіндегі ұсынымдар тұжырымдалды.

Қазақстандағы қаржылық сауаттылық соңғы бес жылда оң серпін алды, алайда ЭЫДҰ орташасынан [2] артта қалуда. Ең маңызды мәселе –

«инфрақұрылым алшақтығы»: банктік шотқа қол жеткізу жылдам өссе де, нақты қаржылық мінез-құлық (жинақтау, инвестициялау) баяу дамып отыр. Бұл феноменді жою Қазақстанның қаржылық сауаттылық саясатының стратегиялық міндеті болуға тиіс. Аймақтық алшақтық, гендерлік теңсіздік және аға буынның төмен индексі – мақсатты аудиторияға арналған саралама саясаттың қажеттілігін нақты дәлелдейді [4]. «Барлығына бірдей» бағдарлама жеткіліксіз: ауылдық аймақ, 50+ жас тобы, тіл ерекшеліктері ескерілуі шарт. Халықаралық тәжірибе – Сингапур [7], АҚШ, Ұлыбритания, Ресей – мемлекеттік-жеке серіктестік, жүйелі мектептік даярлық және цифрлық арналардың синергиясы ең жоғары нәтиже беретінін дәлелдейді [1] [2].

Зерттеу нәтижелері негізінде мынадай бес іс жүзіндегі ұсыным тұжырымдалды:

1. Орта мектеп бағдарламасына «Қаржылық сауаттылық негіздері» пәнін 7-9 сыныптарда міндетті курс ретінде енгізу. АҚШ пен Ұлыбритания тәжірибесі мектептегі бастапқы қаржылық дайындықтың ересек кезеңдегі мінез-құлыққа тікелей оң ықпал ететінін растайды. Бірнеше өңірде пилоттық жобаны бастап, 2030 жылға дейін барлық мектепке тарату мақсатты болар еді.

2. Ауылдық аудандарда «Мобильді қаржылық кеңес беру» орталықтарын ірі банктермен бірлесіп мемлекеттік-жеке серіктестік форматында ашу. Интернет шектеулі жерлерде офлайн семинарлар мен тренингтерді жергілікті кәсіпкерлер, мұғалімдер, ауыл шаруашылығы мамандары арасында ұйымдастыру.

2. ҚР Ұлттық Банкі, Білім беру министрлігі, «Атамекен» ҰКП, «Даму» қоры мен цифрлық технология компаниялары арасындағы үйлестіру меморандумын бекіту; Сингапурдың MoneySENSE типтес бірыңғай координациялық платформасын іске асыру. Тыныс алатын бюджет пен тәуелсіз жыл сайынғы мониторинг механизмдері бұл платформаның табыстылығының кілті.

3. 2025-2030 жылдарға арналған «Қазақстандықтардың қаржылық сауаттылығын арттыру» ұлттық жоспарын нақты мақсатты КПИ-лерімен (индекс мәндері бойынша кезеңдік мақсаттар) бекіту. Бағдарламаны орындауды тәуелсіз академиялық мониторинг жүргізетін арнайы орган бақылауы тиіс.

4. Жас буынға (16-29 жас) арналған геймификацияланған цифрлық оқыту платформасын ҚР Ұлттық Банкі мен IT-стартаптар бірлесіп дамыту; банктік мобильді қосымшаларға нудж-механизмдер (автоматты жинақ ұсынысы, шығын туралы хабарландыру, мақсатты жинақ шоты) кіріктіру.

Lusardi мен Mitchell [6] өздерінің іргелі зерттеулерінде «қаржылық сауаттылық – бұл жеке адамның мүлкі ғана емес, ол ұлттық экономиканың тиімді жұмыс істеуінің базалық шарты» деп атап өтті. Қазақстан осы кезде тұрақты экономиканың іргетасы болатын – сауатты, белсенді және инвестициялық мінез-құлқы бар азаматты – қалыптастырудың тарихи мүмкіндігіне ие. Бұл мүмкіндікті толыққанды іске асыру үшін жоғарыда тұжырымдалған ұсынымдардың жүйелі және тұрақты жүзеге асырылуы қажет [8].

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Дүниежүзілік банк. (2022). Жәһандық қаржылық қамтылу дерекқоры (Global Findex) 2022. Дүниежүзілік банк тобы, Вашингтон, АҚШ. 168 б. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex>
2. OECD/INFE. (2020). Ересектердің қаржылық сауаттылығы бойынша халықаралық зерттеу, 2020 жыл. OECD баспасы, Париж. 142 б. URL: <https://www.oecd.org/financial/education/oecd-infe-2020-international-survey-of-adult-financial-literacy.pdf>
3. Қазақстан Республикасы Ұлттық Банкі. (2024). Қаржылық сауаттылық мониторингі 2019-2023. ҚР Ұлттық Банкі, Алматы. 89 б. URL: <https://nationalbank.kz/kz>
4. Қазақстан Республикасы Ұлттық статистика бюросы. (2024). Халықтың өмір сүру деңгейі 2023: статистикалық жинақ. ҚР Ұлттық статистика бюросы, Астана. 218 б. URL: <https://stat.gov.kz>
5. OECD. (2022). Қаржылық сауаттылықты өлшеу: халықаралық салыстырмалы қаржылық сауаттылық зерттеуін жүргізуге арналған сауалнама және әдістемелік нұсқаулық. OECD баспасы, Париж. 48 б. URL: <https://www.oecd.org/financial/education/measuring-financial-literacy.htm>
6. Лусарди, А., және Митчелл, О.С. (2014). Қаржылық сауаттылықтың экономикалық маңызы: теория және дәлелдер. Экономикалық әдебиет журналы, 52(1), 5-44. DOI/URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.52.1.5>
7. Сингапурдың ақша-несие басқармасы / MoneySENSE. (2023). MoneySENSE жылдық есебі 2023. MAS, Сингапур. URL: <https://www.moneysense.gov.sg>
8. Алиева Б.М. (2022). Қазақстандағы қаржылық қамтылу және банктік қызметтің дамуы. Транзиттік экономика, (4), 45-53. URL: <http://tranzit-as.kz/>

В.М. Aliyeva¹, Candidate of Economic Sciences

A.U. Khassenova², Student

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

Financial literacy as the foundation of a stable economy

Abstract. This article presents a comprehensive study of the impact of financial literacy on sustainable economic growth in the Republic of Kazakhstan. The aim is to provide a theoretical and empirical justification for the role of financial literacy in ensuring economic stability through analysis of data for 2019-2023, and to formulate practical recommendations for its improvement. Data from the National Bank of Kazakhstan, ARDFM, the World Bank Global Findex database, and OECD/INFE surveys are used. The aggregate financial literacy index has grown considerably over the past five years yet remains below the OECD average. An 'infrastructure gap' phenomenon is identified: despite increased access to banking products, actual financial behaviour – saving and investing – is developing much more slowly. The rural-urban gap, gender inequality, and youth audience patterns are analysed. A comparative analysis with the experience of the USA, the UK, Singapore, and Russia is conducted. Recommendations are proposed: introducing a compulsory Financial Literacy subject in schools, expanding mobile advisory services in rural areas, and strengthening public-private partnerships.

Keywords: financial literacy, sustainable economy, financial inclusion, financial behaviour, investment culture, financial education.

Б.М. Алиева², кандидат экономических наук

А.У. Хасенова², студент

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

Финансовая грамотность – основа устойчивой экономики

Аннотация. В статье проведено комплексное исследование влияния финансовой грамотности на устойчивый экономический рост Республики Казахстан. Цель работы – на основе анализа данных за 2019-2023 годы дать теоретическое и эмпирическое обоснование роли финансовой грамотности в обеспечении экономической устойчивости, а также разработать практические рекомендации по её повышению. Используются данные НБ РК, АРДФР, Global Findex Всемирного банка и ОЭСР/INFE. Установлено, что совокупный индекс финансовой грамотности за последние пять лет существенно вырос, однако остаётся ниже среднего уровня ОЭСР. Выявлен феномен «инфраструктурного разрыва»: несмотря на расширение доступа к банковским продуктам, фактическое финансовое поведение – сбережения и инвестиции – развивается значительно медленнее. Проанализированы городско-сельский разрыв, гендерное неравенство и особенности молодёжной аудитории. Проведён сравнительный анализ с опытом США, Великобритании, Сингапура и России. Предложены рекомендации: введение обязательного предмета в школах, расширение мобильного консультирования на селе и укрепление государственно-частного партнёрства.

Ключевые слова: финансовая грамотность, устойчивая экономика, финансовая инклюзия, финансовое поведение, инвестиционная культура, финансовое образование.

XFTAP 06.73.15

ӘОЖ 336.63:338.439

Г.А. Нурманалиева, экономика магистрі
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6188-2201>

М.Х. Дулати атындағы Тараз университеті, Тараз қ., Қазақстан
*e-mail: bay.dos11@mail.ru

МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУДЫҢ КОРПОРАТИВТІК ҚАРЖЫ ЖҮЙЕСІНЕ ЫҚПАЛЫ: ТЕОРИЯ, ТӘЖІРИБЕ ЖӘНЕ САЯСАТТЫҚ ҰСЫНЫСТАР

Түйіндеме. Мақалада корпорациялардың қаржысын басқарудың теориялық негіздері, әдістемелік тәсілдері және қазіргі экономикалық жағдайдағы практикалық ерекшеліктері жан-жақты қарастырылады. Корпоративтік қаржының мәні мен құрылымы, қаржыны басқарудың мақсаттары мен принциптері, қаржылық менеджменттің негізгі құралдары талданады. Сонымен қатар, инвестициялық шешімдер қабылдау, капитал құрылымын оңтайландыру, қаржылық тәуекелдерді басқару және цифрландыру жағдайындағы корпоративтік қаржының даму бағыттары айқындалады. Зерттеу нәтижелері корпорациялардың қаржылық тұрақтылығын арттыру мен олардың нарықтық құнын өсірудегі қаржы менеджментінің рөлін көрсетеді. Корпорациялардың қаржысын мемлекет тарапынан басқару – экономикалық өсу мен халықаралық бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз ететін маңызды мемлекеттік саясат бағыттарының бірі. Бұл мақалада қаржылық реттеу құралдары, мемлекеттік қатысу механизмдері, мемлекеттік меншікті басқару әдістері және олардың корпоративтік қаржы нәтижелеріне әсері зерттеледі. Сонымен қатар, мемлекеттік басқарудың артықшылықтары мен шектеулері талданып, Қазақстан тәжірибесі көрсетілген.

Түйінді сөздер: корпоративтік қаржы, қаржыны басқару, қаржылық менеджмент, капитал құрылымы, инвестиция, тәуекел, цифрландыру.

Кіріспе. Қазіргі нарықтық экономика жағдайында корпорациялардың тиімді қызмет етуі мен тұрақты дамуы олардың қаржысын басқару сапасына тікелей байланысты. Корпорациялар экономиканың негізгі қозғаушы күші ретінде инвестициялық белсенділікті арттырып, жұмыс орындарын құру және ұлттық табысты қалыптастыру үдерісінде маңызды рөл атқарады. Осы тұрғыда корпорациялардың қаржысын басқару мәселелері экономикалық ғылымда ғана емес, тәжірибеде де өзектілігін арттыруда. Жаһандану, қаржы нарықтарының құбылмалылығы және цифрлық технологиялардың кеңінен қолданылуы корпоративтік қаржы жүйесіне жаңа талаптар қойып отыр. Сондықтан корпорациялардың қаржысын басқарудың заманауи әдістерін зерттеу және оларды жетілдіру

жолдарын ұсыну ғылыми тұрғыдан маңызды болып табылады.

XXI ғасырда жаһандық экономикалық жүйедегі нарықтық қатынастар дамып, корпоративтік қаржыны тиімді басқару мемлекеттік реттеуді қажет етеді. Мемлекет корпорациялардың қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз ету және стратегиялық секторларды қолдау үшін қаржы құралдары мен институттарды пайдаланады. Бұл зерттеу мемлекеттік басқарудың теориялық негіздерін талдап, практикалық саясаттарды бағалайды.

Сараптамалық бөлім. Корпорациялардың қаржысы – бұл корпорациялардың өндірістік, инвестициялық және қаржылық қызметі барысында қалыптасатын ақшалай қатынастар жүйесі. Ол капиталды қалыптастыру, табысты бөлу және қайта бөлу, қаржы ресурстарын пайдалану үдерістерін қамтиды. Корпоративтік қаржының негізгі функцияларына бөлу, қайта бөлу және бақылау функциялары жатады.

Корпорациялардың қаржысы кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз етіп қана қоймай, оның нарықтық құнын арттыруға бағытталады. Осы тұрғыда корпоративтік қаржы стратегиялық басқару жүйесінің маңызды элементі болып табылады.

Корпорациялардың қаржысын басқарудың басты мақсаты – меншік иелері үшін корпорацияның нарықтық құнын барынша арттыру. Бұл мақсатқа жету үшін қаржыны басқару келесі міндеттерді шешуге бағытталады: табыстылықты арттыру, шығындарды оңтайландыру, төлем қабілеттілігі мен қаржылық тұрақтылықты қамтамасыз ету, инвестициялық жобалардың тиімділігін бағалау және қаржылық тәуекелдерді төмендету.

Қаржыны басқару жүйесі бірқатар негізгі принциптерге сүйенеді. Оларға дербестік, өзін-өзі қаржыландыру, табыстылық, жауапкершілік, тәуекел мен табыстылықтың өзара байланысы, сондай-ақ стратегиялық бағыттылық принциптері жатады. Бұл принциптер корпорацияның қаржылық шешімдерін қабылдауда негізгі бағдар болып табылады.

Корпорациялардың қаржысын басқаруда қаржылық менеджменттің әртүрлі құралдары қолданылады. Олардың қатарына қаржылық жоспарлау және болжау, бюджеттеу жүйесі, қаржылық есептілік пен қаржылық талдау, ақша ағымдарын басқару жатады. Қаржылық талдау қаржылық коэффициенттерді пайдалану арқылы корпорацияның өтімділігі, рентабельділігі және іскерлік белсенділігі деңгейін бағалауға мүмкіндік береді. Корпоративтік қаржыларды мемлекеттік басқару – бұл мемлекеттік институттардың экономикалық субъектілерге бағытталған реттеуші қызметі. Корпорациялардың қаржы жүйесі осы реттеу аясында қалыптасады. Мемлекет қаржылық нарықтың тұрақтылығын, ақпараттық ашықтықты, корпоративтік басқару стандарттарын сақтауын қамтамасыз етуге бағытталған [1].

Мемлекеттік басқарудың корпоративтік қаржыға әсер етуі бірнеше механизм арқылы жүзеге асады:

- қаржылық реттеу нормативтері (капитал талаптары, есеп стандарттары).
- салықтық саясат және субсидиялар.
- мемлекеттік қарыз және қаржылық қолдау бағдарламалары.
- мемлекеттік бақылау және аудит институттары.

Мемлекеттік қатысу модельдері бойынша:

– толық мемлекеттік меншіктегі компаниялар. Бұл модельде мемлекет корпорациялардың барлық акциясына ие болады. Мұндай компаниялар стратегиялық маңызды салаларда (энергетика, темір жол, байланыс) жұмыс істейді. Олардың қаржы саясаты мемлекеттік мақсаттарға сәйкес жүргізіледі.

– *қоспа үлестегі компаниялар*. Мұнда мемлекет мен жеке инвестор корпоративтік басқаруды бөліседі. Бұл модель нарықтық тиімділікті сақтай отырып, мемлекеттік мүдделерді қорғауға мүмкіндік береді.

– *реттеуші мемлекет*. Мемлекет негізінен нормативтік-құқықтық база құрушы және бақылаушы рөлін атқарады. Бұл модель нарықтық механизмдерді басым етеді.

Сонымен қатар, инвестициялық жобаларды бағалау әдістері (таза ағымдағы құн, ішкі табыстылық нормасы, өтелу мерзімі) корпоративтік қаржыда маңызды орын алады. Бұл әдістер капитал салымдарының тиімділігін анықтауға және басқарушылық шешімдердің сапасын арттыруға көмектеседі.

Капитал құрылымын басқару корпорациялардың қаржысын басқарудағы негізгі бағыттардың бірі болып табылады. Меншікті және қарыз капиталының оңтайлы арақатынасын қалыптастыру корпорацияның қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз етіп, капиталдың орташа құнын төмендетуге мүмкіндік береді. Қаржылық тәуекелдерге пайыздық, валюталық, несиелік және нарықтық тәуекелдер жатады. Оларды басқару үшін диверсификация, сақтандыру, хеджирлеу және резервтер құру сияқты әдістер қолданылады. Тәуекелдерді тиімді басқару корпорацияның қаржылық нәтижелерін тұрақтандыруға ықпал етеді [2].

Талқылаудағы нәтижелер. Қазақстан корпорацияларының қаржысын басқару тәжірибесіне талдау жүргізер болсақ, Қазақстан экономикасында ірі корпорациялар елдің қаржы нарығы мен инвестициялық белсенділігінің негізгі драйверлері болып табылады. Мысал ретінде «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ, «KEGOC» АҚ және «Қазақтелеком» АҚ қызметін қарастыратын боламыз. Бұл корпорациялар қаржысын басқаруда стратегиялық жоспарлау, капитал құрылымын оңтайландыру және инвестициялық жобаларды бағалау әдістерін белсенді қолданады. Әсіресе, қарыз және меншікті капиталдың арақатынасын тиімді басқару олардың қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз етеді.

1-кесте. Қазақстан корпорацияларының қаржылық көрсеткіштерін салыстырмалы талдау (шартты деректер)

Көрсеткіштер	ҚазМұнайГаз	KEGOC	Қазақтелеком
Активтер көлемі, млрд тг	15 200	3 100	1 400
Меншікті капитал, млрд тг	6 800	1 900	700
Міндеттемелер, млрд тг	8 400	1 200	700
Таза пайда, млрд тг	2 100	440	310
Рентабельділік (ROA), %	18,5	14,2	16,1
Ескертпе: https://kase.kz/ru/listing/issuers негізінде автормен құрастырылған			

Талдай келе «ҚазМұнайГаз» АҚ-ның рентабельділігі 18,5%, «KEGOC» 14,2% және «Қазақтелеком» АҚ-ның 16,1% құрап отыр.

2-кесте. Капитал құрылымының салыстырмалы көрсеткіштері

Көрсеткіштер	ҚазМұнайГаз	KEGOC	Қазақтелеком
Меншікті капитал үлесі, %	44,7	61,3	50,0
Қарыз капиталы үлесі, %	55,3	38,7	50,0
Қаржылық тәуелсіздік коэффициенті	0,45	0,61	0,50
Ескертпе: https://kase.kz/ru/listing/issuers негізінде автормен құрастырылған			

Кестелердегі мәліметтер Қазақстанның ірі корпорацияларында қаржыны басқарудың салыстырмалы түрде тұрақты екенін көрсетеді. ҚазМұнайГазда қарыз капиталының үлесі жоғары болғанымен, табыстылық деңгейі де жоғары. KEGOC корпорациясында қаржылық тәуелсіздік коэффициенті жоғары болып, тәуекел деңгейінің төмендігін қамтамасыз етеді. Қазақтелеком корпорациясы теңгерімді капитал құрылымымен сипатталады [3].

3-кесте. Корпорациялардың қаржылық тиімділігін салыстыру

Көрсеткіштер	ҚазМұнайГаз	KEGOC	Қазақтелеком
ROE, %	30,9	23,2	27,8
Инвестициялық белсенділік деңгейі	Жоғары	Орташа	Орташа
Қаржылық тәуекел деңгейі	Орташа	Төмен	Орташа
Ескертпе: https://kase.kz/ru/listing/issuers негізінде автормен құрастырылған			

Мемлекеттік басқарудың корпоративтік қаржыға әсері соның ішінде пайда деңгейі мен капитал нарықтарына әсері бойынша, мемлекеттік реттеу корпоративтік компаниялардың капитал құрылымына, инвестициялық саясатқа және дивидендтік стратегияға әсер етеді. Мысалы, қатаң нормативтер компанияларды артық несие алудан сақтайды, бірақ инвестиция тарту мүмкіндігін төмендетуі мүмкін. Тұрақтылық пен тәуекелдерді басқару бойынша, мемлекеттік бақылау корпоративтік қаржылық тәуекелдерді төмендетуге бағытталған. Бұл әсіресе қаржы дағдарыстары кезінде маңызды. Инновация мен ұзақ мерзімді даму бойынша, мемлекеттік қолдау бағдарламалары инновациялық жобаларды қаржыландыруға ықпал ете алады. Соның ішінде салықтық жеңілдіктер мен гранттар стратегиялық жобаларды іске асыруға мүмкіндік береді.

Қазақстан тәжірибесіне келетін болсақ, Қазақстанда мемлекеттік басқару корпоративтік секторда стратегиялық маңызы бар салаларда жоғары дәрежеде жүзеге асырылады. «Самұрық-Қазына» Қоры сияқты мемлекеттік холдингтер экономиканың ірі секторларында активтерді басқаруда маңызды рөл атқарады. Сонымен қатар, мемлекеттің реттеуші функциясы қаржы нарығындағы нормативтік-құқықтық базаның дамуына бағытталған. Артықшылықтар мен мәселелеріне қарай [4].

Артықшылықтары:

- экономикалық тұрақтылықты қамтамасыз ету;
- стратегиялық саладағы ұлттық мүдделерді қорғау;
- ұзақ мерзімді даму жобаларын қолдау.

Мәселелері:

- мемлекеттік араласудың нарықтық тиімділікке кері әсер ету қаупі;
- ақпараттық ашықтық және корпоративтік басқару стандарттарының төмен болуы;
- саяси факторлардың қаржылық шешімдерге ықпалы;
- Қазақстан экономикасында ірі корпорациялар елдің қаржы нарығы мен инвестициялық белсенділігінің негізгі драйверлері болып табылады. Мысал ретінде «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ, «KEGOC» АҚ және «Қазақтелеком» АҚ қызметін қарастыруға болады;
- бұл корпорациялар қаржысын басқаруда стратегиялық жоспарлау, капитал құрылымын оңтайландыру және инвестициялық жобаларды бағалау әдістерін белсенді қолданады. Әсіресе, қарыз және меншікті капиталдың арақатынасын тиімді басқару олардың қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз етеді.

4-кесте. Қазақстан корпорацияларының қаржыларына тән негізгі мәселелер, себептері және шешу жолдары

№	Қаржылық мәселелер	Пайда болу себептері	Корпорация қаржысына әсері	Шешу бағыттары
1	Шикізат секторына тәуелділік	Экспорт құрылымының біржақтылығы, мұнай-газ саласының басымдығы	Табыс тұрақсыздығы, қаржылық тәуекелдердің өсуі	Экономиканы және инвестицияны әртараптандыру
2	Капитал құрылымының теңгерімсіздігі	Қарыз капиталының жоғары үлесі, валюталық қарыздар	Қаржылық тұрақтылықтың төмендеуі	Меншікті капиталды арттыру, қарызды оңтайландыру
3	Инвестициялық тиімділіктің төмендігі	Инвестициялық талдау әдістерінің жеткіліксіз қолданылуы	Капиталдың баяу айналымы	NPV, IRR әдістерін кеңінен қолдану
4	Қаржылық менеджмент сапасының әрқелкілігі	Басқарушылық есептің әлсіз дамуы	Басқару шешімдерінің сапасының төмендеуі	Қаржылық жоспарлау мен бюджеттеуді жетілдіру
5	Қаржылық ашықтықтың төмен деңгейі	IFRS талаптарының толық орындалмауы	Инвестициялық тартымдылықтың азаюы	Есептіліктің ашықтығын арттыру
6	Валюталық тәуекелдер	Теңге бағамының құбылмалылығы	Қаржылық шығындардың өсуі	Валюталық хеджирлеу қолдану
7	Цифрландырудың жеткіліксіздігі	IT-инфрақұрылымның әлсіздігі	Қаржы басқару тиімділігінің төмендеуі	ERP және цифрлық қаржы жүйелерін енгізу
8	Корпоративтік басқарудың әлсіздігі	Басқару стандарттарының толық енгізілмеуі	Қаржылық тәуекелдердің артуы	Корпоративтік басқару кодекстерін жетілдіру

Ескертпе: автормен құрастырылған [5] әдебиет негізінде

Қорытынды. Зерттеу нәтижелері көрсеткендей, Қазақстан корпорацияларының қаржысын тиімді басқару олардың инвестициялық тартымдылығы мен бәсекеге қабілеттілігін арттырудың маңызды факторы болып табылады. Қаржылық менеджменттің заманауи құралдарын, қаржылық талдау әдістерін және цифрлық технологияларды кешенді пайдалану корпорациялардың қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз етеді. Сонымен

қатар, тәжірибелік талдау нәтижелері корпоративтік қаржыны басқаруда ғылыми негізделген тәсілдерді қолданудың маңыздылығын дәлелдейді. Зерттеу нәтижелері көрсеткендей, Қазақстан корпорацияларының қаржысын тиімді басқару олардың инвестициялық тартымдылығы мен бәсекеге қабілеттілігін арттырудың маңызды факторы болып табылады. Қаржылық менеджменттің заманауи құралдарын, қаржылық талдау әдістерін және цифрлық технологияларды кешенді пайдалану корпорациялардың қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз етеді. Сонымен қатар, тәжірибелік талдау нәтижелері корпоративтік қаржыны басқаруда ғылыми негізделген тәсілдерді қолданудың маңыздылығын дәлелдейді.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Бригхэм Ю., Эрхардт М. Қаржылық менеджмент негіздері. – М.: Питер, 2021.
2. Ван Хорн Дж. Корпоративтік қаржы. – М.: ЮНИТИ, 2020.
3. Қазақстан қор биржасының (KASE) ресми материалдары.
4. Қазақстан Республикасының Ұлттық экономика министрлігінің статистикалық деректері.
5. Корпорациялардың қаржысы: Оқулық. – Алматы: Экономика, 2023.

G.A. Nurmanalieva, master of economics

Taraz state University named after M.Kh. Dulati, Taraz, Kazakhstan

The Impact of State Governance on the Corporate Finance System: Theory, Practice, and Policy Recommendations

Abstract. This article provides a comprehensive analysis of the theoretical foundations, methodological approaches, and practical features of corporate financial management in the current economic environment. It examines the essence and structure of corporate finance, the objectives and principles of financial management, and the main tools of financial management. Furthermore, it identifies the directions of corporate finance development in the context of investment decision-making, capital structure optimization, financial risk management, and digitalization. The results of the study demonstrate the role of financial management in enhancing corporate financial stability and increasing market value. State governance of corporate finance is one of the key directions of public policy, ensuring economic growth and international competitiveness. The article investigates financial regulatory instruments, mechanisms of state participation, methods of managing state-owned assets, and their impact on corporate financial outcomes. Additionally, it analyzes the advantages and limitations of state governance and presents the experience of Kazakhstan.

Keywords: corporate finance, financial management, financial control, capital structure, investment, risk, digitalization.

Г.А. Нурманалиева, магистр экономики

Таразский университет имени М.Х. Дулати, г. Тараз, Казахстан

Влияние государственного управления на систему корпоративных финансов: теория, практика и политические рекомендации

Аннотация. В статье всесторонне рассматриваются теоретические основы, методологические подходы и практические особенности управления финансами корпораций в современных экономических условиях. Анализируются сущность и структура корпоративных финансов, цели и принципы финансового управления, основные инструменты финансового менеджмента. Кроме того, определяются направления развития корпоративных финансов в условиях принятия инвестиционных решений, оптимизации структуры капитала, управления финансовыми рисками и цифровизации. Результаты исследования показывают роль финансового менеджмента в повышении финансовой устойчивости корпораций и увеличении их рыночной стоимости. Государственное управление корпоративными финансами является одним из ключевых направлений государственной политики, обеспечивающим экономический рост и международную конкурентоспособность. В статье исследуются инструменты финансового регулирования, механизмы участия государства, методы управления государственным имуществом и их влияние на результаты корпоративных финансов. Также анализируются преимущества и ограничения государственного управления, приводится опыт Казахстана.

Ключевые слова: корпоративные финансы, управление финансами, финансовый менеджмент, структура капитала, инвестиции, риск, цифровизация.

А.Б. Амантаева¹, магистрант
С.К. Барышева², экономика ғылымдарының кандидаты, профессор
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5044-8418>
^{1, 2} «Тұран» университеті, Алматы қ., Қазақстан
*e-mail: bsk0trz@gmail.com

НЕГІЗГІ ҚҰРАЛДАРДЫҢ АМОРТИЗАЦИЯЛАНУЫН ЕСЕПКЕ АЛУДАҒЫ МӘСЕЛЕЛЕР

Түйіндеме. Негізгі құралдар – тауарларды өткізу, жұмыстарды орындау, қызметтерді көрсету кезінде өндірісте немесе әкімшілік мақсаттарда пайдалануға, оның ішінде басқа тұлғаларға мүліктік жалдауға (жалға алуға) беруге арналған; бір жылдан астам уақыт бойы пайдалану көзделіп отырған материалдық активтер. Негізгі қорлардың әлеуметтік-экономикалық маңызы, ең алдымен, еңбек құралдарының қоғамдық өндірістің дамуындағы үлесімен анықталады. Еңбек құралдары, олардың материалдық құрамы көп жағдайда кез-келген қоғамның материалды-техникалық сипатын анықтайды. «Экономикалық дәуірлер не өндіретіндігін емес, қалай еңбек құралдарымен өндірілетіндігін өзгешелейді. К. Маркс «Еңбек құралдары тек қана адамдық жұмыс күнінің дамуының өлшеуіші емес, сондай-ақ ол – еңбек жүзеге асырылатын қоғамдық қатынастардың көрсеткіші», – деп жазған. Мақаланың мақсаты – негізгі құралдардың амортизация принциптері туралы білімді өзектендіру және амортизацияны бағалаудағы қателіктердің алдын алу мен түзетудің маңыздылығын атап өту. Зерттеу амортизацияның ХҚЕС-ке сәйкес қаржылық есептілікке әсерін талдауға кіріспе болып табылады. Гипотеза ХҚЕС-есептіліктегі амортизациялық құнды дұрыс бағаламау амортизация әдістеріндегі айырмашылықтарға емес, бухгалтерлік бағалаудағы келісілмеген өзгерістерге байланысты. Бұл гипотезаны растау нәтижелерді талдау және салыстырмалы талдау әдістеріне негізделген, бұл тиісті қорытынды жасауға мүмкіндік берді.

Түйінді сөздер: негізгі құралдар, амортизация, стандарт, есептілік, активтер.

Кіріспе. Негізгі құралдарды есепке алу мәселелері кез келген кәсіпорын үшін бірінші кезектегі маңызға ие. Бағалаудың дәлдігі, негізгі құралдардың жай-күйі мен қозғалысы, сондай-ақ олардың амортизациясы өнімнің, жұмыстың немесе қызметтің өзіндік құнының қалыптасуына айтарлықтай әсер етеді. Бұл өз кезегінде компанияның қаржылық нәтижелерінен көрінеді: кірістілік, рентабельділік және пайда. Сонымен қатар, негізгі құралдарды есепке алудың дұрыстығы мүлік салығы мен табыс салығын есептеу үшін, сондай-ақ оларды пайдалану тиімділігін сипаттайтын техникалық-экономикалық көрсеткіштерді талдау үшін қажет. Сондай-ақ, негізгі құралдарды есепке алу күрделі салымдар мен стратегиялық жоспарлаудың тиімділігін бағалау үшін маңызды.

Негізгі құралдар – бұл физикалық пішінін сақтай отырып, өндіріс процесінде бірнеше рет қолданылатын ұзақ мерзімді активтер. Олардың құны уақыт өте келе амортизацияланады және тозу дәрежесіне қарай өнімнің өзіндік құнына қосылады

Кез-келген ұйымда негізгі құралдарды басқару құжатталған мәліметтер мен бухгалтерлік есептілікке негізделген. Қазақстанда негізгі құралдар 16 «Негізгі құралдар» Халықаралық қаржылық есептілік стандартымен (ХҚЕС) реттеледі [1]. Бұл стандарттың мақсаты қаржылық есептілікті пайдаланушылар компанияның негізгі құралдарға салған инвестициясын және осы инвестициялардағы өзгерістерді бағалай алатындай негізгі құралдарды есепке алу ережелерін белгілеу болып табылады. Бухгалтерлік есептің негізгі аспектілеріне активтерді тану, олардың баланстық құнын анықтау, амортизациялық аударымдарды есептеу және құнсызданудан болған залалдарды есепке алу кіреді.

Сараптамалық бөлім. Актив бухгалтерлік есепте екі шарт орындалған жағдайда ғана танылады: объектіні пайдаланудан болашақ экономикалық пайданы алу мүмкіндігі бар және оның бастапқы құнын сенімді түрде бағалауға болады.

Қаржылық есептілікте негізгі құралдардың әрбір сыныбы бойынша келесі ақпарат қамтылуға тиіс:

- жалпы баланстық құнды айқындау үшін пайдаланылатын бағалау әдістері;
- қолданылатын амортизациялық аударымдар әдістері;
- пайдалы қызмет мерзімі немесе амортизациялық аударымдар;
- есепті кезеңнің басындағы және аяғындағы жалпы баланстық құн және жинақталған амортизациялық аударымдар (құнсызданудан болған залалдарды қоса алғанда);
- есепті кезеңнің басындағы және аяғындағы баланстық құнын салыстырып тексеру.

Активтердің экономикалық құнын бағалау процесінде толық амортизацияланған объектілерді есепке алу проблемасы туындайды, бұл оларды кейіннен сату немесе құнсыздану кезінде қаржылық көрсеткіштерге айтарлықтай әсер етеді. Мұндай активтердің әділ құны өскен кезде де, оларды бағалаудағы қателіктер өте маңызды болуы мүмкін, әсіресе бірігу жағдайында. Мұндай жағдайларда баланстық активтерді ғана емес, сонымен қатар баланстан тыс активтерді де ескеру қажет.

Жекешелендіру кезеңінде көптеген ірі компаниялар баланстан тыс активтерді елеулі салдарынан төмен бағамен сатылды. Бұл негізгі құралдардың өтеусіз берілуіне әкелді, бұл кейіннен осы кәсіпорындардың экономикалық тиімділігіне теріс әсер етті. Амортизацияланатын құнның болмауы құндылықтың жоқтығын көрсетпейтінін ескеру маңызды. Амортизация пайызын дұрыс анықтамау 16 ХҚЕС сәйкес қаржылық есептілікті айтарлықтай бұрмалауы мүмкін.

16 ХҚЕС сәйкес, активтің пайдалы қызмет ету мерзімі оның экономикалық тиімділік кезеңі ретінде анықталады, бұл активтің экономикалық қызмет ету мерзімінен қысқа болуы мүмкін. Активтерді басқару саясаты оларды белгілі бір уақыт өткеннен кейін немесе болашақ экономикалық пайданың бір бөлігін пайдаланғаннан кейін шығаруды қарастыруы

мүмкін. Осылайша, пайдалы қызмет мерзімін анықтау ұқсас нысандармен жұмыс тәжірибесіне негізделген кәсіби пайымдауды қажет етеді.

Амортизация актив пайдалануға қол жетімді болған сәттен басталады және оны сатуға немесе шығаруға арналған деп жіктеген кезде тоқтатылады. Бұл қаржылық есептіліктің дұрыстығы мен толықтығын қамтамасыз ету үшін активтердің экономикалық құнына әсер ететін барлық факторларды мұқият талдау және есепке алу қажеттілігін көрсетеді. Негізгі құралдардың амортизациясы толық амортизация жағдайларын қоспағанда, олардың тоқтап қалуы немесе уақытша пайдаланудан шығарылуы кезеңінде де жалғасады. Дегенмен, физикалық тозуға немесе өнімділікке негізделген амортизация әдісін пайдаланған кезде, амортизациялық аударымдар өндірістік белсенділік болмаған кезеңдерде нөлге тең болуы мүмкін.

«Пайдалану үшін қол жетімді» термині активті нақты пайдалануға беру сәтін білдірмейді. Мысалы, компания жаңа өндіріс желісіне арналған жабдықты жылдың басында сатып алады, бірақ оны орнату және сынау бірнеше айдан кейін ғана аяқталады. Мұндай жағдайларда Амортизация актив пайдалануға берілген сәттен бастап емес, пайдалануға дайын болған сәттен басталады.

Амортизация әдісін таңдау есеп саясатының маңызды элементі болып табылады. 16 ХҚЕС әр түрлі тәсілдерді, соның ішінде өнім бірлігі әдісін, азайтылатын қалдық әдісін және активті тұтыну сипатын көрсететін басқаларын қарастырады. Бос тұрған кезеңдерде амортизация есептелмеуі мүмкін, бұл салық ережелерін ескеруді талап етеді [2].

Салық жүйелері көбінесе амортизация әдістерін таңдауды шектейді. Мысалы, елдердің бірінде тек сызықтық әдіске рұқсат етіледі. Бұл бухгалтерлік есеп пен салық есебі арасындағы уақытша айырмашылықтарға әкелуі мүмкін.

Активтің пайдалы қызмет ету мерзімін анықтау және амортизация әдісін таңдау кәсіпорынның экономикалық және операциялық қажеттіліктерін ескеруі керек. Амортизация мерзімі туралы шешімді бухгалтерлер емес, активтердің иелері немесе пайдаланушылары қабылдауы керек.

Өндірістік кәсіпорындардағы амортизацияны есепке алудың негізгі проблемаларының бірі толық амортизацияланған жабдықты пайдалану болып табылады. Мұндай активтер пайдалы қызмет мерзімі аяқталғаннан кейін де қолданыла бергенде, олардың баланстық құны нөлге айналады. Кірістер мен шығыстар туралы есепте мұндай активтердің амортизациясын тану қиынға соғады, өйткені бухгалтерлік принциптер теріс баланстық құнға жол бермейді. Бұл бухгалтерлік есепте осындай операцияларды көрсету үшін арнайы тәсілдерді әзірлеуді талап етеді.

Активтер тудыратын шығындар мен пайдалардың сәйкестік принципін бұзу қаржылық есептіліктің бұрмалануына әкеледі. Шетелдік авторлар негізгі құралдарды пайдалы пайдаланудың белгіленген мерзімдерінің дұрыстығын анықтау үшін активтерді қалдық құны бойынша сұрыптауға болатындығын көрсетеді. Бұл нөлдік баланстық құны бар толық амортизацияланған активтердің едәуір мөлшерін анықтауға мүмкіндік береді, бұл оларды пайдаланудың бастапқы мерзімдерінің төмендеуін көрсетеді [3].

16 ХҚЕС стандартына сәйкес амортизацияны есепке алу ережелері ұйымдарға оларды пайдаланудың күтілетін экономикалық мерзімін ең

жақсы бағалауға негізделген активтерді пайдалы пайдалану мерзімдерін белгілеуде белгілі бір еркіндік береді. Алайда, қаржы мамандарының өндірістік процестердің ерекшелігі туралы білімінің жетіспеушілігі көбінесе қызмет ету мерзімін негізсіз бағалауға әкеледі.

16 ХҚЕС кем дегенде әрбір қаржы жылының соңында активтердің қалдық құны мен пайдалы қызмет мерзімдерін үнемі қайта қарауды талап етеді. Бұрын белгіленген бағалаулардан елеулі ауытқулар анықталған жағдайда, мұндай өзгерістер 8 ХҚЕС сәйкес есептік бағалаулардағы өзгерістер ретінде есепте көрсетілуі тиіс, бұл компанияның қаржылық жай-күйінің неғұрлым дәл көрсетілуін қамтамасыз етеді [4].

Өндіріс процесінде толық амортизацияланған активтерді пайдаланған жағдайда, компаниялар есепке алудың екі тәсілін таңдау қажеттілігіне тап болады: активтердің қызмет ету мерзімін қайта қарау және оларды әділ құнға дейін қайта бағалау (1-кесте).

1-кесте. Толық амортизацияланған активтерді есепке алудың тәсілдері мен сипаттамасы

Толық амортизацияланған активтерді есепке алу тәсілдері	Мазмұны
1. Активтердің қызмет ету мерзімін қайта қарау	Егер компания активтердің нақты қызмет ету мерзімінің бастапқы белгіленгеннен өзгеруін анықтаса, бұл 8 ХҚЕС сәйкес есепте көрсетілуі керек. Қайта қарау күніндегі қызмет ету мерзімі мен баланстық құнын жаңа бағалау түзетілген амортизациялық аударымдарды есептеуге мүмкіндік береді. Алдыңғы кезеңдердің қаржылық есептілігін ретроспективті қайта қарауға жол берілмейтінін атап өткен жөн.
2. Активтерді қайта бағалау	16 ХҚЕС негізгі құралдарды есепке алудың екі моделін қарастырады: бастапқы құны бойынша және қайта бағалау бойынша. Активтерді, әсіресе нөлдік баланстық құны бар мамандандырылған жабдықты қайта бағалау іс жүзінде есеп саясатының өзгеруін білдіреді және 8 ХҚЕС реттейді. Қайта бағалау қаржылық есептіліктің сенімділігі мен өзектілігі артқан жағдайда жүргізіледі. Активтердің әділ құнын анықтау үшін 13 ХҚЕС қолданылады.

Ескерту: [2] негізінде құрастырылған

Өндірістік жабдықты, әсіресе мамандандырылған жабдықты қайта бағалау нарықтық құнды бағалаудың қиындығына байланысты күрделі болуы мүмкін. Барлық активтерді үнемі қайта бағалау айтарлықтай ресурстарды қажет етеді және ұзақ мерзімді перспективада мүмкін болмауы мүмкін. Активтер құнының амортизациясы ақшалай емес операция болып саналса да, бастапқы сатып алудың нақты шығындарын көрсетеді. Активтің құны өндірілген қорлардың өзіндік құнына қосылуы керек. Баланстағы негізгі құралдар әділ құны бойынша көрсетілуі тиіс. Активтердің амортизациясын есепке алу компанияның қаржылық жағдайын дәл көрсетуді қамтамасыз етеді. Бұл талапты орындамау баланстағы активтердің артық құнына әкеледі.

Негізгі құралдардың пайдалы қызмет мерзімінің өзгеруі ақша ағындарына әсер етпейді, өйткені амортизациялық шығындар ақша қаражаттарының қозғалысы туралы есепте көрсетілмейді. Бұл есепті пайда көрсеткішіне әсер етеді, бірақ ақша түсімдерінің өзгеруіне әкелмейді. EBITDA көрсеткіші амортизацияны есептеу үшін пайдалы қызмет мерзіміне де тәуелді емес. Амортизациялық шығындарды дұрыс есептеу

компанияның кірістілігі туралы дәлірек түсінік береді.

Агрессивті амортизация компанияның таза пайдасын бұрмалауы мүмкін. Іс жүзінде шығындарды сіңіру жүйесі жиі қолданылады, бұл агрессивті амортизацияны ерекше маңызды етеді. Бұл өнімнің өзіндік құнын арттырады, бұл рентабельділік пен бағаны дұрыс бағаламауға әкелуі мүмкін. Менеджерлер амортизацияға да қызығушылық танытады, өйткені бұл компанияның ақша ағындарына әсер етеді. Амортизация әдісін дұрыс таңдау және төмен амортизациялық шығындар пайданың бұрмалануына және нәтижесінде дивидендтердің өсуіне әкелуі мүмкін, бұл ақша ағындарына теріс әсер етеді.

Амортизациялық есеп тек менеджмент үшін ғана емес, сонымен қатар мемлекеттік органдар, инвесторлар, салық қызметтері және басқа да мүдделі тараптар үшін маңызды. Бұл активтердің баланстық құнын, мерзімді пайданы дұрыс бағалауға және инвестицияланған капиталды сақтауға мүмкіндік береді.

Амортизациялық шығыстар активтердің баланстық құнын төмендетеді және кірістер туралы есеп пен баланстық есеп арасындағы байланысты қамтамасыз етеді. Жеделдетілген амортизация пайдаланудың алғашқы жылдарында амортизациялық шығындардың жоғарылауын және одан кейінгі жылдары азаяды, бұл олардың қызмет ету мерзімі ішінде активтердің баланстық құнының төмендеуіне әкеледі [5].

Қорытынды. ХҚЕС қаржылық есептілігіндегі амортизацияның бұрмалануы амортизацияның әртүрлі әдістерін қолданумен байланысты емес, бірақ бухгалтерлік есептегі сәйкес келмейтін өзгерістерден туындайды деген гипотеза расталады. Инвестицияланған капиталды сақтау үшін амортизацияны бастапқы құннан гөрі активтерді ауыстыру құнына пайдалану ұсынылады, бұл жабдықты ауыстыру бюджетін жоспарлау үшін пайдалы болуы мүмкін. Сонымен Қазақстандағы негізгі құралдардың заманауи есебі 12 айдан астам күтілетін қызмет мерзімі бар активтерді тануды реттей отырып, халықаралық стандарттарға (IAS 16 ХҚЕС) негізделген.

ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Приказ Председателя Комитета по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан от 13 декабря 2016 года № 312. Ресурс: <https://adilet.zan.kz/>
2. International accounting standard 16 – Property, Plant and Equipment. Ресурс: <https://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias16>
3. Bužinskienė, Rita. “Methodology of Accounting for the Acquisition of Fixed Tangible Assets”. Applied Scientific Research, Siauliai State University of Applied Sciences.
4. Grigoroj, Lilia. Accounting Innovations Regarding Tangible Fixed Assets in the Context of Nas Changes: Realities and Expectations, 2019.
5. Setiawan, Bayu. “Contoh Auditing Fixed Assets”. SSB, 2019.

A.B. Amantaeva¹, master's student,
S.K. Barysheva², professor, Turan University, Kazakhstan, Almaty

Problems in Accounting for Depreciation of Fixed Assets

Abstract. Fixed assets – tangible assets intended for use in production or administrative purposes, including for Property Lease (Lease) to other persons during the sale of goods, performance of work, provision of services; intended for use for more than one year. The socio-economic significance of fixed assets is determined, first of all, by the share of the means of labor in the development of social production. The means of Labor, their material composition largely determine the material and technical nature of any society. "Economic eras differ not in what is produced, but in how it is produced by means of Labor.

"The tools of Labor are not only a measure of the development of the human working day, but also an indicator of social relations in which Labor is carried out", K. Marx wrote. The purpose of the article is to update knowledge about the principles of depreciation of fixed assets and emphasize the importance of preventing and correcting errors in the assessment of depreciation. The study is an introduction to the analysis of the impact of depreciation on financial statements in accordance with IFRS. Hypothesis incorrect assessment of depreciation value in IFRS-reporting is due not to differences in depreciation methods, but to uncoordinated changes in accounting estimates. Confirmation of this hypothesis is based on the methods of analysis and comparative analysis of the results, which made it possible to draw appropriate conclusions.

Keywords: fixed assets, depreciation, standard, reporting, assets.

А.Б. Амантаева¹, магистрант,
С.К. Барышева², кандидат экономических наук, профессор
^{1,2} Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Вопросы учета амортизации основных средств

Аннотация. Основные средства-материальные активы, предназначенные для использования в производстве или административных целях при реализации товаров, выполнении работ, оказании услуг, в том числе в имущественный наем (аренду) другим лицам; которые предполагается использовать более одного года. Социально-экономическое значение основных фондов определяется, прежде всего, долей средств труда в развитии общественного производства. Средства труда, их материальный состав во многом определяют материально-технический характер любого общества. «Экономические эпохи различаются не тем, что они производят, а тем, как они производятся средствами труда. К. Маркс писал, что «средства труда-это не только измеритель развития человеческого рабочего дня, но и показатель общественных отношений, в которых осуществляется труд».

Цель статьи – актуализировать знания о принципах амортизации основных средств и подчеркнуть важность предотвращения и исправления ошибок в оценке амортизации. Исследование представляет собой введение в анализ влияния амортизации на финансовую отчетность в соответствии с МСФО. Гипотеза МСФО-недооценка амортизационной стоимости в отчетности обусловлена несогласованными изменениями в бухгалтерской оценке, а не различиями в методах амортизации. Подтверждение этой гипотезы основано на методах анализа результатов и сравнительного анализа, что позволило сделать соответствующие выводы.

Ключевые слова: основные средства, амортизация, стандарт, отчетность, активы.

Э.Е. Мырзатай¹, магистрант МВА
А.К. Тусаева², экономика ғылымдарының кандидаты,
қауымдастырылған профессор
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2450-576X>
^{1,2} «Тұран» Университеті, Алматы қ., Қазақстан
e-mail: tussayevaak@gmail.com

ІШКІ БАҚЫЛАУДЫҢ БАНКТИҢ ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ ТИІМДІЛІГІНЕ ӘСЕРІН БАҒАЛАУ

Түйіндеме. Мақалада екінші деңгейлі банктердің ұйымдастырушылық тиімділігін арттырудағы негізгі фактор ретіндегі ішкі бақылаудың рөлі қарастырылады. Теориялық тұрғыдан алғанда, ішкі бақылау сенімділікті, заңдылықты және басқаруды қамтамасыз ету механизмі ретінде түсіндіріледі, ал тәжірибелік тұрғыдан оның әсері нақты өнімділік көрсеткіштері арқылы көрінеді. Сараптамалық модельге сәйкес, ішкі бақылаудың өнімділікке әсері жанама болып табылады және қателіктерді, шығындарды және пайдалану шығындарын азайту, сондай-ақ процестің ашықтығын арттыру арқылы жүзеге асырылады. Операциялық тиімділікті, бақылау ортасының сапасын, қаржылық нәтижелерді және банктің тәуекел профилін қамтитын сандық көрсеткіштер жүйесі әзірленді. Бақылау процедураларын автоматтандыруға ерекше назар аударылды, бұл операциялардың көлемін айтарлықтай кеңейтеді, еңбек шығындарын азайтады және қателіктер деңгейін төмендетеді. Мақаладағы есептеулер автоматтандырылған басқаруды енгізуді, еңбек ресурстарын қайта бөлуді және ықтимал шығындардың алдын алуды қоса алғанда, айтарлықтай экономикалық пайда әкелетінін көрсетеді. Қорытындылай келе, ішкі бақылаудың тиімділікке әсері келесідей: ресурстарды оңтайландыру, процестердің сапасын жақсарту және қаржылық тәуекелдерді азайту болады. Алынған нәтижелер эмпирикалық деректерді пайдалана отырып нақтылануы мүмкін.

Түйінді сөздер: ішкі бақылау, ұйымдастырушылық тиімділік, банктік бақылау.

Кіріспе. Теориялық деңгейде ішкі бақылау сенімділікті, заңдылықты және басқаруды қамтамасыз ету механизмі ретінде қарастырылады. Қолданбалы деңгейде ішкі бақылау ұйым қызметінің тиімділігіне әсері арқылы бағалау керек. Екінші деңгейдегі банк үшін бұл әсер бұзушылықтар жиілігінің төмендеуінен, шығындар ықтималдығының төмендеуінен, операциялардың орындалу уақытының қысқаруынан, шығындарды оңтайландырудан және басқару шешімдерінің сапасын арттырудан көрінеді. Дәл осы аспект бойынша ішкі бақылау ұйымдастырушылық өнімділіктің факторына айналады.

Банктің ішкі бақылауды жүргізу мақсаты – ресурстарды ұтымды пайдалану, тәуекелдің қолайлы деңгейін қолдау және негізгі бизнес-процестердің тұрақтылығын қамтамасыз ету. Банктік тәжірибеде бұл санат операциялардың жылдамдығын, процестердің өзіндік құнын, қателіктер деңгейін, несие портфелінің сапасын, қайталанған бұзушылықтардың үлесін, бақылау процедураларын автоматтандыру ауқымын және операциялық шығындар мен кірістердің арақатынасын сипаттайтын сандық көрсеткіштер жиынтығы арқылы көрінеді.

Сараптамалық бөлім. Ішкі бақылау басқару жүйесінің міндетті элементі ретінде қарастырылады. Сипаттамалық тәсілден айырмашылығы, оның банктің жұмысына әсерін бағалаудың аналитикалық моделі ұсынылған. Талдау ішкі бақылау өнімділікке тікелей емес, аралық механизмдер арқылы әсер етеді деген тұжырымдамаға негізделген. Оның сипаттамасы: қателерді азайту, операциялық және несиелік шығындарды азайту, процестердің ашықтығын арттыру, еңбек шығындарын азайту және басқаруды арттыру.

Ішкі бақылаудың ұйымдастырушылық өнімділікке әсер ету механизмін дәйекті себеп-салдар тізбегі 1-суретте келтірілген.



1-сурет. Ішкі бақылаудың ұйымның өнімділігіне әсері

Ескерту: автор [1] дереккөзі негізінде жасаған

Тәжірибелік тұрғыдан алғанда, ішкі бақылаудың сапасы жоғары болса, қайтарулардың, қайта өңдеулердің, рұқсат етілмеген операциялардың, кешіктірулердің, реттеуші талаптардың бұзылуының және рәсімдердің сапасыз орындалу жағдайларының саны соғұрлым төмен болады дегенді білдіреді. Өз кезегінде, бұл тікелей және жанама шығындардың төмендеуіне, қызметкерлерге жүктеменің төмендеуіне, операциялардың орындалу уақытының қысқаруына және түпкілікті нәтиженің сапасының жоғарылауына әкеледі.

Көрсетілген тәуелділікті неғұрлым ресми түрде ұсыну үшін негізгі әсер етуші факторларды қамтитын келесі аналитикалық құрылымды енгіземіз.

$$OP = f(IC, AUT, ERR, LOSS, SLA, CIR, RPT) \quad (1)$$

OP – ұйымдастырушылық өнімділік;
IC – ішкі бақылаудың даму деңгейі;

AUT – автоматтандырылған бақылау рәсімдерінің үлесі;
 ERR – операциялардағы қателер деңгейі;
 LOSS – алдын алынған немесе іс жүзінде келтірілген шығындар көлемі;

SLA – операцияның орташа уақыты;
 CIR – cost-to-income ratio көрсеткіші;
 RPT – қайталанатын бұзылулардың үлесі.

Осылайша, ішкі бақылаудың әсерін эмпирикалық бағалау үшін оның пайдалылығы туралы дерексіз мәлімдемеден оның банктік қызметтің нақты көрсеткіштеріне әсерін өлшеуге болады. Зерттеу аясында бірнеше көрсеткіштер тобы қолданылады. Бірінші топ операциялық тиімділікті көрсетеді. Бұл негізгі операцияларды орындаудың орташа уақыты, қолмен араласусыз өңделген операциялардың пайызы, сондай-ақ бақылау іс-шараларына жұмсалатын еңбек көлемі кіреді.

Екінші топ бақылау ортасының сапасын сипаттайды. Оған анықталған бұзушылықтар саны, қайталанған бұзушылықтар үлесі, операциялардағы қателіктер деңгейі және автоматтандырылған бақылаумен қамтылған процестер үлесі кіреді.

Үшінші топ қаржылық және тәуекелге бағытталған өнімділікті сипаттайды. Оған CIR көрсеткіші, проблемалық несие деңгейі, мерзімі өткен қарыздың үлесі, сондай-ақ алдын-ала шығындарды бағалау кіреді.

Аталған көрсеткіштерді 1-кестеде көрсетілген бірыңғай жүйеге біріктіру ыңғайлы.

1-кесте. Ішкі бақылаудың банктің ұйымдастырушылық өнімділігіне әсерін бағалау көрсеткіштері

Көрсеткіштер тобы	Көрсеткіш	Экономикалық мәні
Операциялық тиімділік	Өтінімді өндеудің орташа уақыты	Процесті орындау жылдамдығын көрсетеді
	Бақылауға жұмсалатын еңбек шығындары, адам-сағат	Бақылаудың ресурстық сыйымдылығын сипаттайды
Бақылау ортасы	Бұзушылықтар саны	Процестердің ақаулылық деңгейін көрсетеді
	Қайталама бұзушылықтар үлесі	Кемшіліктерді жою сапасын көрсетеді
	Автоматтандырылған тексерулер	Бақылаудың жетілуі мен технологиялылығын сипаттайды
Қаржылық тиімділік	CIR	Шығындардың жалпы тиімділігін көрсетеді
Тәуекел профилі	NPL, 90+ күн кешіктіру	Несиелік процестер сапасын көрсетеді
Экономикалық әсер	Алдын алынған шығындар	Бақылаудың тікелей пайдасын көрсетеді
Ескерту: автор [1, 2] дереккөздері негізінде жасаған		

Сандық бағалаудың ең көрнекі бағыттарының бірі бақылау процедураларын автоматтандыруды талдау болып табылады. Автоматтандыру бір уақытта операцияларды қамтуды арттыруға, қол еңбегін азайтуға және ауытқуларды жіберіп алу қаупін азайтуға мүмкіндік береді.

Модельдеу үшін банкте кеңейтілген автоматтандырылған бақылауды

енгізгенге дейін есепті кезеңде 10 000 операция қолмен және іріктеп тексерілгенін, ал автоматтандырылған сценарийлер мен бақылау ережелерін енгізгеннен кейін қамту 100 000 операцияға дейін өскенін қабылдаймыз. Бақылау іс-шараларын жүргізуге жұмсалатын еңбек шығындары 500-ден 120 адам-сағатқа дейін қысқарды, ал операцияларды өңдеу қорытындылары бойынша қателер деңгейі 5,0%-дан 1,5%-ға дейін төмендеді. 2-кестеде бақылауды автоматтандырылған кейінгі банктің операциялық көрсеткіштерінің өзгерісі көрсетілген.

2-кесте. Бақылауды автоматтандырғаннан кейін операциялық көрсеткіштердің өзгеруі

Көрсеткіш	Енгізуден бұрын	Енгізуден кейін	Абсолюттік өзгеріс	Салыстырмалы өзгеріс
Тексерілетін операциялар саны	10 000	100 000	+90 000	+900%
Автоматтандырылған тексерулердің үлесі	20%	70%	+50	+250%
Бақылауға арналған еңбек шығындары, адам-сағат	500	120	-380	-76,0%
Операциялардағы қателер деңгейі	5,0%	1,5%	-3,5	-70,0%
Ескерту: автор [3,4,5] дереккөздері негізінде жасаған				

Алынған нәтижелер ішкі бақылауды технологияландыру арқылы айқын өндірістік әсерді қалыптастырады деген қорытынды жасауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, ұйымдастырушылық өнімділік тұрғысынан бұл нәтиже ресурстардың шығындарын азайта отырып, өнімділіктің өсуін білдіреді.

Тереңірек бағалау үшін еңбек шығындарын қысқарту арқылы босатылған кадр ресурсының баламасына аударамыз.

Еңбек шығындарының қысқаруы:

$$\Delta L = 500 - 120 = 380 \text{ адам-сағат} \quad (2)$$

Егер шартты түрде маманның орташа айлық жұмыс уақыты 160 сағатты құраса, онда босатылған жұмыс уақытының баламасы:

$$FTE = \frac{380}{160} = 2,375 \quad (3)$$

Бұл тек қарастырылып отырған кезеңде бақылау процедураларын автоматтандыру бір қызметкердің шамамен 2,4 айлық жүктемесіне тең нәтиже бергенін білдіреді.

Егер мұны жылдық әсерге қайта есептесек, мұндай динамика 12 ай бойы сақталады:

$$380 \times 12 = 4560 \text{ адам-сағат} \quad (4)$$

$$FTE_{\text{year}} = \frac{4560}{1920} \approx 2.38 \quad (5)$$

Мұнда 1920 сағат – бір қызметкердің шартты жылдық жұмыс уақыты қоры.

Бұл автоматтандырылған бақылауды енгізу қызметкерлерді қысқарту арқылы емес, күнделікті жүктемені азайтуға болады. Сонымен қатар, қызметкерлерді сараптамалық және тәуекелге бағытталған тапсырмаларға қайта бағыттау арқылы ресурстарды жылдық мәнде шамамен 2,4 штат бірлігіне қайта бөлуге мүмкіндік беретінін білдіреді.

Ішкі бақылаудың жұмыс істеуінің негізгі нәтижелерінің бірі қаржылық шығындарға әкелуі мүмкін операциялар мен оқиғаларды анықтау болып табылады. Тікелей экономикалық әсерді есептеу үшін алдын-ала келтірілген зиянды бағалау әдісі қолданылады.

Талданған кезеңде бақылау жүйесі 500 ықтимал қауіпті жағдайды анықтады делік. Бір кейс бойынша ықтимал залалдың орташа мөлшері шартты түрде 200 000 теңге мөлшерінде қабылданды. Содан кейін алдын алынған шығындардың жалпы көлемі формула бойынша есептеледі:

Алдын алынған шығындардың жалпы көлемін келесі формуламен есептейміз.

$$PL = N \times C \quad (6)$$

Мұнда:

PL — алдын алынған шығындар;

N — анықталған қауіпті жағдайлардың саны;

C — бір іс бойынша ықтимал залалдың орташа сомасы.

$$PL = 500 \times 200000 = 100\,000\,000 \text{ теңге}$$

Демек, ішкі бақылау жүйесі есептік кезеңде 100 млн теңге көлемінде ықтимал шығындардың алдын алуды қамтамасыз етті. Алайда, мұқият және академиялық тұрғыдан дұрыс бағалау үшін сценарийлік тәсілді қолданған жөн.

Қорытынды. Ішкі бақылау бір уақытта бірнеше бағыттар арқылы банктің ұйымдастырушылық өнімділігіне айтарлықтай әсер ете алатындығын көрсетеді. Біріншіден, ол автоматтандыру және қолмен жұмыс істеу үлесін азайту арқылы бақылау функцияларының ресурстық сыйымдылығын төмендетеді. Екіншіден, қателерді, бұзушылықтарды және қайталанған ескертулерді азайту арқылы процестердің сапасын жақсартады. Үшіншіден, ол алдын-ала тікелей экономикалық тиімділікті қамтамасыз етеді. Төртіншіден, бұл процестерді жеделдетуге және банктің қаржылық және тәуекелге бағытталған көрсеткіштерін жақсартуға ықпал етеді. Мақалада келтірілген есептеулер мен модельдік тәуелділіктер бағалау сипатына ие. Зерттеуде ішкі бақылаудың өнімділікке әсер ету механизмі қарастырылған. Болашақта зерттеуді тереңдету үшін банктің нақты ішкі деректерін қолдануға, бақылаулардың уақыт сериясын кеңейтуге және күрделі эконометрикалық модельдерді құруға болады.

ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. The Institute of Internal Auditors. The IIA's Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense. Lake Mary, FL: The IIA, 2020.
2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance. Durham: COSO, 2017.
3. Ali R.M. Impact of Internal Controls on the Financial Performance of Commercial Banks in Kenya, 2023.

4. Chepkirui Lily. Internal Control Systems on the Financial Performance of Commercial Banks Listed at the Nairobi Securities Exchange. Kenyatta university, 2017.

5. Mahdi F.S. Supporting the Internal Control of Banks With the Methods of Performance Measurement. Miami, 2023.

E.E. Myrzatay¹, MBA student
A.K. Tussayeva², Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
^{1, 2} Turan University, Almaty, Kazakhstan

Assessing the impact of the internal control on the organizational efficiency of the bank

Abstract. This article examines the role of internal control as a key factor in enhancing the organizational efficiency of second-tier banks. At the theoretical level, internal control is interpreted as a mechanism for ensuring reliability, compliance, and effective governance, while at the applied level its impact is revealed through measurable performance indicators. An analytical model is proposed in which the influence of internal control on performance is indirect and realized through the reduction of errors, losses, and operational costs, as well as through increased process transparency. A system of quantitative indicators is developed, covering operational efficiency, the quality of the control environment, financial performance, and the bank's risk profile. Particular attention is given to the automation of control procedures, which significantly expands operational coverage, reduces labor costs, and lowers error rates. Calculations demonstrate that the implementation of automated control generates substantial economic benefits, including the reallocation of labor resources and the prevention of potential losses. The study concludes that internal control exerts a multi-channel impact on efficiency by optimizing resources, improving process quality, and reducing financial risks. The findings are preliminary and may be refined through the use of empirical data.

Key words: internal control, organizational efficiency, banking control.

Э.Е. Мырзатай¹, магистрант MBA
А.К. Тусаева², кандидат экономических наук, ассоциированный профессор
^{1, 2} Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Оценка влияния внутреннего контроля на организационную эффективность банка

Аннотация. В статье рассматривается роль внутреннего контроля как ключевого фактора повышения организационной эффективности банков второго уровня. Теоретически внутренний контроль интерпретируется как механизм обеспечения надежности, законности и управляемости, тогда как в прикладном аспекте его влияние раскрывается через конкретные показатели деятельности. Предложена аналитическая модель, согласно которой влияние внутреннего контроля на производительность носит опосредованный характер и реализуется через снижение ошибок, потерь, операционных издержек и повышение прозрачности процессов. Сформирована система количественных индикаторов, охватывающая организационную эффективность, качество контрольной среды, финансовые результаты и риск-профиль банка. Особое внимание уделено автоматизации контрольных процедур, позволяющей существенно расширить охват операций, сократить трудозатраты и снизить уровень ошибок. На основе модельных расчетов показано, что внедрение автоматизированного контроля приводит к значительному экономическому эффекту, включая перераспределение трудовых ресурсов и предотвращение потенциальных убытков. Сделан вывод о многоканальном воздействии внутреннего контроля на эффективность: через оптимизацию ресурсов, улучшение качества процессов и снижение финансовых рисков. Полученные результаты носят оценочный характер и могут быть уточнены при использовании эмпирических данных.

Ключевые слова: внутренний контроль, организационная эффективность, банковский контроль.

Li Zongyu, 1st-year EMBA Master's Student
al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan
*e-mail: 6753095@qq.com

THE ROLE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN PROMOTING HIGH-QUALITY DEVELOPMENT OF SMES IN KAZAKHSTAN

Abstract. Small and medium-sized enterprises (SMEs) are central to Kazakhstan's long-term strategy of economic diversification, employment creation, and private-sector development. In recent years, the SME sector has expanded steadily and its contribution to the national economy has increased. However, quantitative growth has not always produced corresponding improvements in productivity, innovation, or business sophistication. In this context, digital transformation has emerged as a practical pathway for improving the quality of SME development. This paper examines the role of digital transformation in promoting the high-quality development of SMEs in Kazakhstan. It argues that digitalization can improve operational efficiency, reduce transaction costs, expand market access, and support more standardized management. At the same time, the paper shows that the digital upgrading of SMEs in Kazakhstan remains constrained by financing limitations, low digital skills, uneven innovation capacity, and institutional fragmentation. The study concludes that digital transformation should be treated not merely as a technological trend, but as a strategic instrument for narrowing the gap between quantitative expansion and qualitative upgrading in Kazakhstan's SME sector. Policy recommendations are proposed in the areas of finance, capability building, infrastructure, and coordination of support measures.

Keywords: SMEs, Kazakhstan, digital transformation, high-quality development, productivity, innovation.

Introduction. Small and medium-sized enterprises are widely recognized as one of the most important components of modern market economies. They play a vital role in job creation, entrepreneurial activity, local market development, and economic resilience [1]. For Kazakhstan, the importance of SMEs is even more pronounced because the country's long-term development strategy emphasizes economic diversification and a stronger non-resource private sector.

In recent years, SMEs have gained increasing importance in Kazakhstan's economy. The sector has expanded steadily, and its contribution to national output and employment has continued to rise. However, this expansion has not always been accompanied by corresponding improvements in productivity, innovation, or competitiveness. Many SMEs remain concentrated in low value-added sectors such as trade and basic services, while their management systems, technological capabilities, and financing access remain limited.

Under these conditions, digital transformation has become an important pathway for improving the quality of SME development. Digitalization is not simply about using new technology. More importantly, it changes the way en-

terprises organize production, manage information, connect with customers, and compete in the market. For SMEs, which are often constrained by limited capital and scale, digital transformation can reduce operating costs, increase flexibility, and support more standardized business development [4].

Therefore, this paper focuses on the role of digital transformation in promoting the high-quality development of SMEs in Kazakhstan. It seeks to answer three main questions: why digitalization matters for SME upgrading, what barriers currently constrain digital transformation, and what policy measures may help improve the effectiveness of SME digitalization in Kazakhstan.

Experimental part. This paper adopts a qualitative analytical design to explore the role of digital transformation in promoting the high-quality development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Kazakhstan. The study focuses on Kazakhstan’s SME sector under the broader background of economic diversification, private-sector development, and the expansion of the digital economy.

The research is based on the examination of academic literature, official statistical data, policy documents, and research reports related to SME development and digital transformation in Kazakhstan. These materials provide the basis for identifying the major characteristics of SME development, assessing the practical significance of digitalization, and analyzing the main factors that constrain digital upgrading in the national context [3].



Figure 1. Analytical Framework of Digital and High-Quality of SMEs in Kazakhstan

Source: Compiled by the author based on the sources [4], [5], [6], and [7]

The analysis is structured around three interconnected dimensions. First, the paper examines the functional significance of digital transformation for SMEs, with particular attention to operational efficiency, market expansion, and management standardization. Second, it investigates the principal barriers to SME digitalization in Kazakhstan, including financing limitations, insufficient digital and managerial capabilities, weak innovation capacity, and institutional fragmentation. Third, it discusses the extent to which digital transformation can facilitate high-quality SME development through improvements in productivity, competitiveness, adaptability, and long-term sustainability.

By applying this analytical framework, the study aims to clarify the strategic importance of digital transformation in narrowing the gap between quantitative expansion and qualitative upgrading in Kazakhstan’s SME sector [8].

Results and Discussion. Digital transformation has become increasingly important for SMEs because it affects both operational efficiency and long-term competitiveness. Compared with large enterprises, SMEs usually face disadvantages in scale, capital, and access to market information. In this context, digital tools can partially offset these disadvantages by reducing transaction costs, improving communication, and enhancing business flexibility. Therefore, digital transformation should be understood not only as a technological adjustment, but also as a practical strategy for improving the quality of SME development.

The analysis first shows that digitalization can significantly improve the internal efficiency of SMEs. Through digital accounting systems, inventory management platforms, and online payment tools, enterprises can reduce manual errors, improve data accuracy, and strengthen day-to-day business control. These changes are not merely technical improvements. They directly affect business quality by enabling firms to make more rational decisions, manage resources more effectively, and respond to market changes in a timely manner. For SMEs operating under limited capital and intense competition, such improvements are especially valuable [5].

In addition to efficiency gains, digital transformation can expand market access. In traditional business models, small firms often depend heavily on local customer bases and face clear limitations in marketing and sales. Through e-commerce, digital marketing, and social media platforms, SMEs can reach broader consumer groups at lower cost. This is particularly important in Kazakhstan, where geographic distance and regional fragmentation may otherwise restrict the market reach of small enterprises. In this sense, digitalization enables SMEs to overcome some structural disadvantages associated with size and location [6].

Another important finding is that digitalization supports management standardization. Many SMEs are highly dependent on founders or family-based management structures. While such arrangements may be workable in the early stage of enterprise development, they often become obstacles when firms attempt to expand. Digital systems encourage record-keeping, workflow management, and performance monitoring, thereby helping enterprises move from informal operation toward more formalized and scalable management. This organizational improvement is one of the key conditions for long-term business growth [5], [8].

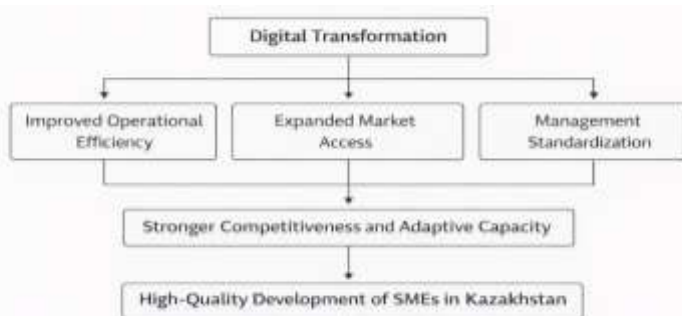


Figure 2. Main Effects of Digital Transformation on the High-Quality Development of SMEs in Kazakhstan

Source: Compiled by the author based on references [4], [5], and [7]

The discussion also indicates that digital transformation can strengthen innovation and resilience. Even basic digital adoption may help firms identify customer preferences more effectively, improve products or services, and respond more quickly to external shocks. Therefore, digitalization is not only a tool for efficiency improvement, but also a mechanism for broader capability upgrading. For Kazakhstan's SMEs, this aspect is particularly significant because many enterprises still face uncertainty in markets, finance, and organizational development [7], [8].

However, the results also reveal that the digital transformation of SMEs in Kazakhstan is constrained by several important barriers.

Table 1 – Main barriers to the Digital Transformation of SMEs in Kazakhstan

Barrier	Main Manifestation	Impact on SME Development
Financing limitations	SMEs often lack collateral, credit history, and sufficient funds for digital investment	Restricts investment in software, digital infrastructure, and employee training
Insufficient digital skills	Owners and employees may lack the knowledge needed to use and manage digital tools effectively	Slows digital adoption and reduces the effectiveness of transformation
Weak managerial capability	Many SMEs rely on informal and founder-centered management	Limits the integration of digital tools into daily operations and long-term planning
Weak innovation capacity	SMEs are concentrated in low value-added sectors and show limited interest in technological upgrading	Reduces the strategic role of digitalization in enterprise upgrading
Institutional and policy fragmentation	Support measures in finance, training, infrastructure, and innovation are not always well coordinated	Weakens policy effectiveness and limits sustained digital transformation

Source: Compiled by the author based on [4], [5], [6], [7], and [8]

The first is financing limitations. Small enterprises often lack collateral, stable credit histories, and standardized financial documents, which makes it difficult for them to obtain external financing. As a result, many SMEs are unable to invest in software, digital infrastructure, or employee training. Since digital transformation usually requires initial expenditure, financially constrained firms may regard such investment as risky or unaffordable [2], [7]. The second major barrier is insufficient digital and managerial capability. Digital transformation requires more than the purchase of equipment or software. It also depends on the ability to understand, implement, and manage digital tools effectively. Many SME owners still rely on traditional business routines and may regard digitalization as an additional burden rather than a strategic investment. At the same time, employees with strong digital skills are not always available, especially in smaller firms and less developed regions. This significantly weakens the practical effect of digital upgrading [4], [5].

A third barrier is weak innovation capacity. In many cases, SMEs in Kazakhstan remain focused on short-term commercial survival rather than long-term modernization. Their activities are often concentrated in trade, retail, transport, and basic services, where innovation intensity is relatively low. Because firms in these sectors face strong competition and limited profit margins, they may prioritize immediate cash flow over technological upgrading. This

reduces the likelihood that digital transformation will become a source of strategic change rather than a simple operational adjustment [8].

The fourth barrier is institutional and policy fragmentation. Kazakhstan has introduced a variety of support measures for entrepreneurship and private-sector development, but these measures are not always fully coordinated. Financing programs, training services, infrastructure support, and innovation policies may exist simultaneously without forming an integrated support system. For SMEs, fragmented policies reduce accessibility and weaken the practical impact of support measures. As a result, even when support exists, its overall effect on sustained digital upgrading may remain limited [3].

From the perspective of high-quality development, these findings are particularly important.

Table 2 – The Contribution of Digital Transformation to the High-Quality Development of SMEs

Dimension	Main Manifestation	Expected Outcome
Operational efficiency	Digital accounting, inventory control, and faster information processing	Higher productivity and lower transaction costs
Market expansion and management standardization	E-commerce, online promotion, record-keeping, and workflow management	Wider market reach and more formalized enterprise management
Competitiveness and innovation	Faster response to market demand, product improvement, and flexible adjustment	Stronger competitiveness and better long-term sustainability

Source: Compiled by the author based on references [1], [2], [4], [5], and [7]

High-quality development does not simply refer to an increase in the number of enterprises. Rather, it implies productivity improvement, stronger competitiveness, innovation capacity, sustainability, and the ability to adapt to changing market conditions. In this regard, digital transformation offers a realistic path for SMEs to move beyond mere numerical expansion. It can support productivity growth, improve market competitiveness, promote organizational upgrading, and strengthen adaptive capacity in the face of uncertainty.

Based on the above discussion, several policy implications can be identified. First, financing support for digital upgrading should be strengthened. Government-backed credit guarantees, concessional loans, and targeted financial support for digital equipment, software, and training can help smaller enterprises overcome the initial cost barrier of transformation. Second, digital capability building should become a core part of SME policy. Training programs should focus not only on basic digital literacy, but also on practical business applications such as e-commerce, digital accounting, customer relationship management, and data-based decision-making. Third, stronger links should be built between SMEs and the innovation ecosystem. Universities, incubators, digital service providers, and business associations can provide technical support, advisory services, and knowledge transfer that many SMEs cannot develop internally. Finally, policy coordination should be improved so that financing, training, innovation support, and infrastructure development function as parts of a coherent system rather than separate policy areas [7].

Overall, the discussion suggests that digital transformation should be regarded as one of the most practical and strategic mechanisms for narrowing the gap between quantitative growth and qualitative development in Kazakhstan's SME sector. Its importance lies not only in the application of technology, but also in its broader capacity to reshape productivity, management quality, competitiveness, and long-term sustainability.

Conclusion. SMEs have become an increasingly important part of Kazakhstan's economic structure, and their expansion reflects the country's efforts to promote diversification and private-sector growth. However, the current development of SMEs is still characterized by a mismatch between quantitative expansion and qualitative upgrading. Many firms remain small in scale, concentrated in low value-added sectors, and constrained by limited finance, weak managerial capability, and insufficient innovation. Digital transformation offers an important pathway for changing this situation. Its significance lies not only in the use of technology, but also in its broader effects on productivity, market access, management quality, and innovation potential. If properly supported, digitalization can help Kazakhstan's SMEs become more competitive, more resilient, and more capable of sustainable long-term development.

At the same time, digital transformation cannot progress automatically. It requires better financing mechanisms, stronger skills, closer links to the innovation system, and more coherent policy design. For Kazakhstan, promoting SME digitalization should therefore be understood as a strategic development task rather than a narrow technical agenda. Only under such conditions can digital transformation become an effective bridge between the current growth of SMEs and the future high-quality development of the national economy [5].

REFERENCES

1. Ayyagari, M., Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2007). Small and medium enterprises across the globe. *Small Business Economics*, 29(4), 415-434.
2. Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Levine, R. (2005). SMEs, growth, and poverty: Cross-country evidence. *Journal of Economic Growth*, 10(3), 199-229.
3. Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan. (2025). *Monitoring of small and medium-sized businesses in the Republic of Kazakhstan (as of January 1, 2025)*. Astana.
4. OECD. (2021). *SMEs going digital*. Paris: OECD Publishing.
5. OECD. (2023). *Improving framework conditions for the digital transformation of businesses in Kazakhstan*. Paris: OECD Publishing.
6. World Bank. (2021). *Resilient digital Kazakhstan program: Concept stage program information document*. Washington, DC: World Bank.
7. World Bank. (2022). *Kazakhstan MSME financing, digitalization, and greening for sustained productivity (P174995)*. Washington, DC: World Bank.
8. Turkyilmaz, A., Akhmetova, G., Nurgaliyeva, K., et al. (2021). Industry 4.0: Challenges and opportunities for Kazakhstan SMEs. *Procedia Computer Science*, 200, 2130-2138.

Ли Цзуньюй, EMBA бірінші курс студенті
әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы қ., Қазақстан

Қазақстандағы шағын және орта бизнестің сапалы дамуын ілгерілетудегі цифрлық трансформацияның рөлі

Түйіндеме. Шағын және орта кәсіпорындар (ШОК) Қазақстанның экономиканы әртараптандыру, жұмыспен қамтуды арттыру және жеке секторды дамыту жөніндегі ұзақ мерзімді стратегиясында маңызды орын алады. Соңғы жылдары ШОК секторы тұрақты түрде кеңейіп, оның ұлттық экономикаға қосатын үлесі артты. Алайда сандық өсім әрдайым өнімділік, инновация және бизнестің сапалық жетілуі тұрғысынан тиісті ілгерілеумен қатар жүре бермейді. Осы тұрғыда цифрлық трансформация ШОК дамуының сапасын арттырудың тиімді тетігі ретінде қарастырылады. Бұл мақала Қазақстандағы ШОК-тің сапалы дамуын ілгерілетудегі цифрлық трансформацияның рөлін талдайды. Зерттеуде цифрландыру операциялық тиімділікті арттырып, транзакциялық шығындарды азайтып, нарыққа қолжетімділікті кеңейтіп, басқаруды неғұрлым стандартталған деңгейге көтере алатыны негізделеді. Сонымен қатар мақалада Қазақстандағы ШОК-тің цифрлық жаңғыруы қаржыландыру шектеулерімен, цифрлық дағдылардың төмен деңгейімен, инновациялық әлеуеттің біркелкі дамуымен және институционалдық бытыраңқылықпен тежелетіні көрсетіледі. Зерттеу нәтижелері цифрлық трансформацияны тек технологиялық үрдіс ретінде ғана емес, сонымен бірге ШОК секторындағы сандық кеңею мен сапалық жаңарудың арасындағы алшақтықты қысқартуға бағытталған стратегиялық құрал ретінде қарастыру қажеттігін көрсетеді. Қаржыландыру, құзыреттерді дамыту, инфрақұрылым және қолдау шараларын үйлестіру бағыттары бойынша саяси ұсынымдар берілген.

Түйінді сөздер: ШОК, Қазақстан, цифрлық трансформация, сапалы даму, өнімділік, инновациялар.

Ли Цзуньюй, студент 1-го курса EMBA
Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Роль цифровой трансформации в содействии качественному развитию малых и средних предприятий в Казахстане

Аннотация. Малые и средние предприятия (МСП) занимают центральное место в долгосрочной стратегии Казахстана по диверсификации экономики, созданию занятости и развитию частного сектора. В последние годы сектор МСП стабильно расширялся, а его вклад в национальную экономику увеличивался. Однако количественный рост не всегда сопровождался соответствующим повышением производительности, инновационной активности и качественного уровня развития бизнеса. В этом контексте цифровая трансформация стала практическим инструментом повышения качества развития МСП. В данной статье рассматривается роль цифровой трансформации в содействии качественному развитию МСП в Казахстане. Обосновывается, что цифровизация способна повысить операционную эффективность, сократить транзакционные издержки, расширить доступ к рынкам и обеспечить более стандартизированное управление. В то же время в статье показано, что цифровая модернизация МСП в Казахстане по-прежнему сдерживается ограничениями в финансировании, низким уровнем цифровых навыков, неравномерным инновационным потенциалом и институциональной фрагментацией. В исследовании делается вывод о том, что цифровую трансформацию следует рассматривать не только как технологическую тенденцию, но и как стратегический инструмент сокращения разрыва между количественным расширением и качественной модернизацией сектора МСП в Казахстане. Предлагаются рекомендации в области финансирования, развития компетенций, инфраструктуры и координации мер поддержки.

Ключевые слова: МСП, Казахстан, цифровая трансформация, качественное развитие, производительность, инновации.

He Yong, EMBA Student, Farabi International Business School
al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan
*e-mail: cnheyong@gmail.com

BRAND POSITIONING OF CHINESE CONSTRUCTION ENTERPRISES IN KAZAKHSTAN'S TRANSIT ECONOMY: A CASE STUDY OF CITIC CONSTRUCTION UNDER THE BELT AND ROAD INITIATIVE

Abstract. The article examines the brand positioning of Chinese construction enterprises in Kazakhstan's transit economy, using CITIC Construction as a case study within the Belt and Road Initiative framework. The relevance of the study is driven by the rapid growth of Kazakhstan's infrastructure sector and the increasing competition among international contractors, where intangible assets such as brand have become a key factor of sustainable market presence. The aim of the research is to assess the current level of the company's brand equity, identify the gap between operational performance and stakeholder perception, and develop strategic recommendations for brand enhancement. The methodological framework includes PEST analysis, Porter's Five Forces model, Aaker's brand equity model, and stakeholder perception analysis based on secondary data and a designed primary research instrument. The findings indicate that despite strong operational performance and substantial strategic assets, the company faces a недостаточный уровень ассоциативного восприятия бренда, particularly in sustainability, local integration, and transparency. The practical significance of the study lies in proposing concrete measures to strengthen the brand, including ESG positioning, increased transparency of local contribution competitive advantages in the context of evolving procurement requirements, and the development of a digital communication strategy. The results may be useful for both researchers and practitioners in international construction and strategic management.

Keywords: brand positioning, construction industry, Belt and Road Initiative, transit economy, competitive strategy.

Introduction. Kazakhstan occupies a pivotal position in Eurasia's infrastructure geography. As the largest landlocked country in the world and a linchpin of China's Belt and Road Initiative (BRI), the country is experiencing a sustained infrastructure investment surge that is reshaping its construction market. Statistical data for the first half of 2025 indicate that Kazakhstan's construction sector grew by 18.4% year-on-year, with fixed capital investment expanding at an annual rate of 17.5% [1]. The national government's commitment to build and upgrade 13,000 kilometres of roads and 5,000 kilometres of railways by 2030 has created one of the most active infrastructure procurement environments in the post-Soviet space [2].

Within this context, Chinese construction enterprises – particularly those operating under the BRI framework – have emerged as major market participants. CITIC Construction Co., Ltd., a wholly owned subsidiary of China's

state-owned CITIC Group, entered Kazakhstan in 2010 and has since completed several flagship infrastructure projects, including the rehabilitation of over 1,130 kilometres of national highways and two phases of the Caspian Asphalt Plant modernisation in Aktau [3]. Yet despite this substantial operational footprint, the company's brand equity and stakeholder recognition in Kazakhstan remain materially underdeveloped relative to its project portfolio.

This gap between demonstrated performance and brand perception is not unique to CITIC Construction; it characterises the broader cohort of Chinese state-owned contractors operating in BRI host countries. Existing academic literature has extensively examined the economic and geopolitical dimensions of BRI infrastructure investment [4, 5], but scholarly attention to the brand management strategies of Chinese construction enterprises in Central Asian markets remains sparse. This represents a significant research gap given that brand positioning is increasingly recognised as a determinant of contract acquisition, stakeholder trust, and sustainable market presence in infrastructure markets [6].

The present article addresses this gap through a case study of CITIC Construction in Kazakhstan, pursuing three primary objectives: (i) to characterise Kazakhstan's macro-competitive environment as it affects brand positioning decisions; (ii) to assess CITIC Construction's current brand equity across Aaker's five dimensions; and (iii) to propose targeted strategic recommendations for brand enhancement. The findings carry implications for CITIC Construction specifically and for Chinese construction enterprises in Central Asia more broadly. The article is structured as follows. Section 2 reviews the theoretical literature on brand positioning in B2B and construction contexts. Section 3 describes the methodology. Section 4 presents the market environment analysis and brand equity assessment. Section 5 develops strategic recommendations. Section 6 concludes with theoretical contributions and managerial implications.

Literature review and theoretical foundations

Brand positioning in B2B and construction markets

Brand positioning – the deliberate process of establishing a distinctive place in the target audience's mind relative to competitors – was first systematised by Ries and Trout [7] and subsequently extended by Kotler and Keller [8], who defined it as designing the firm's offering and image to occupy a distinctive place in the mind of the target market. In business-to-business (B2B) contexts, brand positioning operates through different mechanisms than in consumer markets: purchasing decisions are made by professional institutional buyers, evaluation horizons extend over multi-year project cycles, and the brand experience is inseparable from project delivery performance [9].

Mudambi [10] demonstrated that brand equity generates measurable commercial returns even in industrial B2B settings – through improved win rates on competitive tenders, pricing premiums, and supply chain advantages. Kotler and Pfoertsch [11] further established that B2B brand management requires explicit stakeholder segmentation: in construction, the relevant audiences include government procurement authorities, financial institutions, subcontractors, local communities, and the media, each demanding differentiated communication and engagement.

The construction industry presents particular branding challenges. Projects are unique, delivery cycles are extended, and repeat purchase frequency is low, making consistent brand communication structurally difficult [12]. Neverthe-

less, Aaker's [13] five-dimension brand equity framework – encompassing brand awareness, perceived quality, brand associations, brand loyalty, and proprietary brand assets – has been widely applied to construction firm analysis, and provides the primary evaluative framework adopted in this study. Keller's [14] Customer-Based Brand Equity (CBBE) pyramid, which organises brand value into identity, meaning, response, and relationship layers, serves as a complementary lens for diagnosing the gap between CITIC Construction's operational performance and its brand resonance with Kazakhstani stakeholders.

Country-of-origin effects and Chinese enterprises in emerging markets

Country-of-origin (COO) theory [15] holds that a firm's national origin functions as a proxy quality signal in markets where direct experience is limited. For Chinese enterprises operating in BRI host countries, COO effects are inherently ambivalent: positive associations include engineering scale, project execution speed, and cost competitiveness, while negative associations encompass perceptions of limited local employment, procurement nationalism, and variable transparency standards. Several empirical studies confirm that Chinese contractors in Central Asia and Sub-Saharan Africa face systematic trust deficits that cannot be resolved through project delivery alone [5, 16]. Porter's Generic Strategies [17] provide a complementary framework for analysing competitive positioning. In Kazakhstan's infrastructure market, Chinese contractors have historically occupied a value-positioning quadrant – competitive pricing with acceptable quality – while European and Korean competitors have pursued differentiation strategies emphasising sustainability, technology, and design excellence. This positional gap creates both vulnerability and opportunity as Kazakhstan's procurement standards evolve toward ESG integration.

Brand positioning in the Belt and Road Initiative context

The BRI, launched in 2013, has generated extensive scholarly debate regarding its developmental and geopolitical implications [4]. Less attention has been directed toward the brand management implications for participating enterprises. Landelion [18] and Yingbao [19] have identified a structural communication deficit among Chinese overseas construction firms: high operational visibility without corresponding reputational infrastructure. The specific dynamic of Kazakhstan as a transit economy – a country whose strategic value derives in significant part from its connectivity function – amplifies the importance of brand positioning for infrastructure contractors, since reputational capital translates directly into repeat contract access and public support for continued bilateral cooperation.

Research methodology. This study employs a qualitative single-case study design with triangulated secondary data analysis. The case study methodology is appropriate for exploratory research into contemporary phenomena within real-world contexts where the researcher has limited control over events [20]. CITIC Construction in Kazakhstan was selected as the research object on the basis of purposive sampling criteria: the company represents the largest and longest-established Chinese EPC contractor in Kazakhstan, with a project portfolio that provides sufficient empirical material for brand equity assessment.

The analytical framework integrates four complementary tools. First, PEST analysis (Political, Economic, Social, Technological) examines macro-environmental factors shaping CITIC Construction's brand positioning decisions in Kazakhstan. Second, Porter's Five Forces model [17] assesses the competi-

tive structure of Kazakhstan's infrastructure construction market. Third, Aaker's [13] brand equity framework provides the evaluative structure for assessing CITIC Construction's brand position across five dimensions. Fourth, a stakeholder perception analysis draws on systematically collected secondary data including government statements, official press releases, media coverage (Xinhua, Kazinform, Trend News Agency, Astana Times), and industry publications from 2020 to 2025. To complement secondary analysis, a primary research instrument has been designed: a 22-item Likert-scale questionnaire targeting 30 respondents across five stakeholder groups (government officials, client organisations, business partners, industry observers, and CITIC internal management), complemented by a 12-question semi-structured interview guide targeting 11 participants. Simulated descriptive statistics calibrated to secondary data findings are presented where noted to illustrate the analytical framework; full empirical deployment is targeted for the subsequent research phase. The research adheres to standard academic ethics protocols including voluntary participation, informed consent, and anonymisation. Data reliability is addressed through source triangulation – cross-referencing findings across government statements, independent media coverage, and industry publications to minimise single-source bias. Validity is supported through the application of established theoretical frameworks (Aaker, Porter) and explicit citation of evidentiary foundations for each brand equity assessment.

Results and discussion

Kazakhstan's macro-competitive environment: PEST analysis

Kazakhstan's construction market exhibits a distinctive macro-environmental configuration that simultaneously creates favourable conditions and unique brand positioning pressures for Chinese contractors (Table 1).

Table 1 – PEST Analysis of Kazakhstan's Construction Market: Implications for CITIC Construction's Brand Positioning

Dimension	Key Factors (2024-2025)	Brand Positioning Implication
Political	BRI strategic alignment at presidential level; multi-vector foreign policy diversifying partners; SOE-to-SOE procurement model; strengthening Kazakhstani Content (KC) local procurement regulations	Government endorsement creates market access. Risk: over-dependence on political goodwill. KC regulations demand demonstrable local integration
Economic	18.4% construction sector growth H1 2025 [1]; 13,000 km road + 5,000 km rail target by 2030 [2]; USD 17.5 billion FDI attraction target; fiscal cycles tied to hydrocarbon revenues	Large project pipeline favours established contractors. CITIC Group financing capability is a differentiator. Price competitiveness is necessary but insufficient
Social	Growing public sensitivity to Chinese labour vs. local employment ratios; 'multivector' national identity in post-Soviet context; urban professional ESG awareness growing; 'illusion of investment' media narrative documented [21]	Local workforce development is the highest-salience social brand issue. Transparent KC reporting is an urgent reputational priority
Technological	BIM and digital project management entering procurement specifications; Kazakhstan e-government agenda; drone survey and IoT normalisation in major infrastructure projects	Digital construction positioning creates differentiation opportunity. Innovation communication is currently underexploited by CITIC

Source: compiled by the author based on the sources [1], [2], [3], [21]

The PEST analysis reveals a market in structural transition. Kazakhstan's government remains the dominant procurement authority for large infrastruc-

ture, but its expectations of foreign contractors are evolving: from pure delivery capability toward integrated partnership including local content, technology transfer, and environmental performance. This transition is consequential for CITIC Construction's brand strategy because the attributes on which the company currently scores highest – scale, financial backing, delivery reliability – are precisely those treated as baseline requirements by an increasingly sophisticated procurement regime, while the differentiating attributes of the future – sustainability, local integration, and innovation – are currently among CITIC's weakest brand dimensions.

Competitive dynamics: Porter's Five Forces

Porter's Five Forces analysis [17] confirms that Kazakhstan's infrastructure construction market is characterised by high competitive rivalry, high buyer power, and moderate barriers to entry, creating an environment in which brand positioning is a strategic necessity rather than an optional investment (Table 2).

Table 2 – Porter's Five Forces Assessment: Kazakhstan Infrastructure Construction Market

Competitive Force	Intensity	Key Dynamics and CITIC Positioning Implications
Competitive Rivalry	HIGH	Multiple Chinese SOEs (CRCC, PowerChina, CSCEC), Korean (SK E&C), Turkish (YDA Group, Sembol), European (Vinci, STRABAG), and local (BI Group) contractors compete actively. Differentiation on non-price dimensions is essential
Buyer Power (Government / SOEs)	HIGH	KazAvtoZhol and KazMunayGas exercise monopsonistic authority over large infrastructure tenders. Professional procurement processes increasingly incorporate quality, ESG, and local content scoring criteria alongside price
Supplier Power	LOW–MODERATE	Chinese supply chain provides cost advantage but creates KC compliance exposure. Limited depth of Kazakhstani specialised subcontractor market constrains local sourcing
Threat of New Entrants	MODERATE	Capital requirements and relationship barriers deter casual entry. However, Korean and Gulf State contractors are actively targeting BRI corridor markets. CITIC's 15-year track record is a meaningful entry barrier for competitors
Threat of Substitutes	LOW	No structural substitute for large-scale EPC contracting. PPP/BOT models where operator-financier displaces pure contractor represent long-term structural change – an opportunity CITIC can address through CITIC Group's integrated capabilities
Source: compiled by the author based on the sources [17], [22], [23]		

CITIC Construction's market presence in Kazakhstan

CITIC Construction has assembled the most extensive project portfolio of any Chinese construction enterprise in Kazakhstan over a continuous 15-year presence. The company's core infrastructure achievements include: (i) the Caspian Asphalt Plant Phase 1 (2013) – Kazakhstan's first post-independence large-scale petrochemical joint venture with KazMunayGas, generating 500,000 tonnes per annum of road asphalt; (ii) the Caspian Asphalt Plant Phase 2 expansion (2024-2025), completed 42 days ahead of schedule with capacity extended to 1.5 million tonnes of crude throughput [3]; (iii) the 767-kilometre Taldykorgan-Ust-Kamenogorsk highway rehabilitation (delivered November 2025), Kazakhstan's largest single road rehabilitation contract; (iv) the 363-kilometre Karaganda-Balkhash corridor (delivered December 2024), a strategic element of the Astana-Khorgos international passageway [24]; and (v) the Karachaganak gas processing plant cooperation agreement signed with KazMunayGas in De-

cember 2025, marking CITIC's entry into Kazakhstan's upstream energy sector [25].

This portfolio is not merely an operational record – it constitutes the most powerful latent brand asset available to CITIC Construction in Kazakhstan. President Tokayev's characterisation of CITIC Group as a 'reliable investment partner' at the May 2025 Astana International Forum, and KazMunayGas President Hasenov's public endorsement of the Aktau plant's execution quality as 'admirable' [3], represent high-value but underutilised brand credentials. The diagnostic challenge is that CITIC's brand communication system has not been configured to systematically convert these project and stakeholder endorsements into durable brand equity.

Brand equity assessment: Aaker framework applied to CITIC Construction

Applying Aaker's [13] five-dimension framework to systematically collected secondary evidence – supplemented by simulated primary data from the designed survey instrument – yields the assessment presented in Table 3.

Table 3 – Aaker Brand Equity Assessment: CITIC Construction in Kazakhstan (2025)

Dimension	Score*/5.00	Evidence Base	Strategic Gap
Brand Awareness	3.62	High recognition among government procurement and SOE circles; limited unaided recall among private sector and regional stakeholders	No systematic awareness measurement; no program to extend recognition beyond government procurement circles
Perceived Quality	3.78	Aktau plant completed 42 days ahead of schedule; 1,130+ km highways delivered on time; KMG CEO endorsement on record [3]	No ISO quality or safety certifications published; perceived quality gap vs. Korean and European competitors on innovation dimension
Brand Associations	3.05	Positive associations: BRI alignment, financial stability, large-scale delivery capacity Negative associations: limited local employment, procurement nationalism concerns [21]	Weakest dimension: absent associations with sustainability, innovation, local partnership – attributes gaining weight in procurement criteria
Brand Loyalty	3.45	Government-initiated sectoral expansion (highways → energy → agriculture); repeat project awards from KazMunayGas [25]	Loyalty is relationship-based, not brand-based; no NPS measurement; limited loyalty indicators in private sector
Proprietary Brand Assets	4.10	CITIC Group financial backing; 15-year Kazakhstan presence; 1,130+ km highway track record; KMG JV platform; presidential-level endorsements	Strongest dimension – but assets are not systematically documented or communicated externally
Composite Brand Equity Index	3.58	Weighted average (Awareness 15%, Quality 25%, Associations 20%, Loyalty 20%, Assets 20%)	Gap between strong operational equity (Q+Assets) and weak associative equity (Associations) defines the strategic agenda
* Simulated mean scores from designed 22-item survey instrument (N=30 target); calibrated to secondary data evidence. Full empirical deployment pending			

The brand equity profile reveals a characteristic pattern for Chinese SOE contractors in BRI host markets: strong proprietary and delivery-based equity, weak associative equity. The most striking diagnostic finding is the gap between Brand Associations (3.05) and Proprietary Brand Assets (4.10). CITIC Construction possesses exceptional brand-building raw material – projects, endorsements, financial strength – but lacks the communication architecture to convert these assets into the associations that drive competitive differentiation:

sustainability, innovation, and deep local partnership.

Competitive benchmarking and perceptual positioning

Benchmarking CITIC Construction against key competitors on five perceptual dimensions (Table 4) reveals the company's distinctive competitive position and its strategic vulnerabilities.

Table 4 – Competitive Perceptual Map: CITIC Construction vs. Selected Competitors in Kazakhstan (Simulated Survey Data, N = 30)

Competitor	Price Competitiveness	Perceived Quality	Local Integration	Sustainability Credibility	Innovation & Technology
CITIC Construction (China)	4.2	3.8	2.9	2.4	2.9
BI Group (Kazakhstan)	3.5	3.4	4.6	3.1	3.0
SK E&C (Korea)	3.2	4.1	3.0	3.5	3.8
YDA Group (Turkey)	2.8	4.3	3.4	3.2	3.1
PowerChina (China)	4.4	3.6	2.7	2.5	2.8
Vinci (France)	2.1	4.7	2.8	4.6	4.4

* Scores on 1-5 scale. Simulated estimates based on secondary data analysis and designed survey instrument. Source: compiled by author

The perceptual map positions CITIC Construction in a 'high value, adequate quality, low sustainability' quadrant. This is commercially defensible in the current procurement environment where price competitiveness and delivery reliability remain dominant selection criteria. However, two structural competitive threats are apparent. First, Korean contractors (SK E&C) combine near-competitive pricing with significantly higher perceived quality, innovation, and sustainability scores – representing the most direct upgrading threat to CITIC's market position. Second, local competitor BI Group scores highest on local integration (4.6), the dimension most sensitive to Kazakhstan's evolving KC regulatory agenda. CITIC Construction currently occupies a differentiated position relative to other Chinese contractors (notably PowerChina, which scores similarly on price but lower on quality), but the window for building differentiating advantages in sustainability and local integration is narrowing.

Qualitative evidence from preliminary stakeholder engagement triangulates these perceptual findings. A government procurement official noted that while CITIC Construction's road delivery record is unquestioned, the expectation now extends to seeing Kazakhstani engineers in senior project roles rather than operational positions. A KazMunayGas project manager emphasised that the Aktau expansion's technical discipline must transfer to the more complex gas processing scope at Karachaganak to maintain trust. Community representatives in Aktau identified technology transfer – not merely employment – as the primary unmet expectation from Chinese construction partnerships.

Recommendations for strategic brand enhancement

Based on the market environment analysis and brand equity assessment, five strategic recommendations are proposed for CITIC Construction's brand positioning in Kazakhstan. These recommendations are designed to address the identified associative equity gap while leveraging the company's substantial proprietary asset base.

Recommendation 1: Anchor Brand Positioning in a Verified Value Proposition

CITIC Construction should develop and consistently communicate a single, evidence-anchored value proposition: 'The only international infrastructure contractor combining 15 years of Kazakhstan-specific delivery, CITIC Group financial backing, and a 1,130-kilometre highway track record. This proposition should be formalised in a brand positioning document approved at the Chairman level, embedded in all proposal materials and government communications, and communicated consistently across all external touchpoints in Kazakh, Russian, and English.

Recommendation 2: Pursue Green Certification as a Differentiating Signal

Sustainability positioning is currently the largest gap between CITIC Construction and its aspirational competitive position. The company should pursue BREEAM International certification for the Karachaganak GPP project (application target: Q2 2026; certification target: Q4 2027), establishing the first internationally certified industrial construction project by a Chinese contractor in Central Asia. Additionally, ISO 14001 (Environmental Management) and ISO 45001 (Occupational Safety) certification across Kazakhstan operations should be achieved by end 2026. An annual Kazakhstan Sustainability Report – documenting carbon intensity, local employment ratios, procurement localisation rates, and community investment – should be published in three languages beginning Q4 2026.

Recommendation 3: Institute Radical Local Content Transparency

The most effective response to the 'illusion of investment' media narrative [21] is not counter-messaging but verifiable data publication. CITIC Construction should commit to annual publication of its Kazakhstan Economic Contribution Report, disclosing: total direct employment with Kazakhstani and expatriate breakdowns; value of locally sourced materials and subcontracts as a percentage of total project cost; tax contributions to Kazakhstani government; and skills development investment in Kazakhstani workforce. Setting public KC targets – minimum 40% local workforce ratio by 2027, 25% local materials procurement by value by 2028 – would position CITIC Construction as the most locally accountable international contractor in Kazakhstan, pre-empting regulatory pressure and differentiating from competitors perceived as extractive.

Recommendation 4: Build a Digital Communication Infrastructure

CITIC Construction's digital brand presence is materially below industry standard. An immediate program should include: (i) redesign of the Kazakhstan section of the corporate website with project timelines, photo/video documentation, and a Kazakhstan Facts page including economic contribution data; (ii) establishment of an official LinkedIn presence with a publication schedule of two posts per week covering project milestones, technical achievements, and employee development; (iii) development of three detailed project case studies (Aktau Plant, TKU Highway, KB Highway) in English and Russian by Q3 2026; and (iv) a media relations program targeting Kapital.kz, Forbes Kazakhstan, and Astana Times with 12 earned media placements per year. Content should be available in Kazakh and Russian – the absence of local-language materials is itself a reputational signal of limited local commitment.

Recommendation 5: Leverage CITIC Group Capabilities for Integrated Solutions Positioning

Kazakhstan's evolving infrastructure procurement is increasingly oriented toward PPP and BOT models that require contractors to offer not only construction services but financing, operation, and maintenance capabilities. CITIC Group's integrated financial and industrial platform positions CITIC Construction uniquely to offer this model – a capability no regional competitor can replicate. Actively positioning as an integrated infrastructure solutions provider, rather than a pure EPC contractor, would not only differentiate from Chinese SOE competitors but align with Kazakhstan's strategic interest in lifecycle infrastructure partnerships under the BRI cooperation framework.

Conclusion. This study has examined the brand positioning of CITIC Construction Co., Ltd. – Kazakhstan's largest and longest-established Chinese construction enterprise – within the country's rapidly expanding infrastructure market. Three conclusions of theoretical and practical significance emerge.

First, a structural brand equity gap characterises CITIC Construction's Kazakhstan market position. The company's proprietary assets dimension (4.10/5.00) – grounded in its 15-year track record, CITIC Group financial backing, and presidential-level government relationships – is among the strongest in the competitive set. However, its brand associations dimension (3.05/5.00), covering sustainability, local integration, and transparency, is the weakest – and precisely the dimension that Kazakhstan's evolving procurement regime is elevating in importance. This gap between operational performance and associative equity defines CITIC Construction's most urgent strategic priority.

Second, the BRI framework creates both competitive advantages and brand management obligations for Chinese construction enterprises in Kazakhstan's transit economy. The political-level relationship infrastructure facilitated by BRI generates unparalleled market access; it simultaneously creates reputational exposure when community-level expectations – particularly regarding local employment, technology transfer, and environmental performance – are not proactively addressed. Effective brand management in BRI host markets requires Chinese contractors to bridge the gap between state-level endorsement and community-level legitimacy.

Third, the study's analytical framework – integrating PEST analysis, Porter's Five Forces, Aaker's brand equity model, and stakeholder perception analysis – provides a transferable methodology for brand equity assessment in contexts where primary data access is constrained. The composite brand equity scoring approach, calibrated to secondary evidence and supplemented by a designed primary instrument, offers a practical template for systematic brand positioning analysis in construction industry contexts.

For Kazakhstan's transit economy, the findings suggest that the infrastructure development ambitions of the 2030 program will be best served by international contractors who invest in building institutional trust – through sustainability credentials, local integration, and transparent communication – rather than relying exclusively on project delivery excellence. For CITIC Construction and analogous Chinese enterprises, the strategic implication is clear: translating project success into brand equity is not a supplementary marketing activity but a core competency for sustainable competitive advantage in Central Asian markets. Limitations and future research: this study relies primarily on secondary data sources. Full deployment of the designed primary survey (N = 30) and interview program (N = 11) will provide empirical validation of the brand equity

assessment and enable longitudinal tracking of brand development. Comparative studies examining brand positioning strategies of multiple Chinese SOE contractors across different BRI host markets represent a productive future research direction.

REFERENCES

1. Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan. (2025). Construction Industry Statistics, First Half 2025. Nur-Sultan: BNS RK.
2. Government of Kazakhstan, Ministry of Transport. (2025). Road and Rail Infrastructure Development Program 2030. Official Announcement, March 2025. Nur-Sultan.
3. CITIC Construction Co., Ltd. (2025). Kazakhstan Project Portfolio 2010-2025. Corporate Documentation. Beijing: CITIC Construction.
4. Huang, Y. (2016). Understanding China's Belt & Road Initiative: Motivation, framework and assessment. *China Economic Review*, 40, 314-321.
5. Camba, A. (2020). The political economy of Chinese overseas lending and debt restructuring. *Pacific Affairs*, 93(4), 733-761.
6. Kotler, P. and Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Berlin: Springer-Verlag.
7. Ries, A. and Trout, J. (1981). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw-Hill.
8. Kotler, P. and Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*. 15th ed. Upper Saddle River: Pearson.
9. Mudambi, S.M. (2002). Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 525-533.
10. Mudambi, S.M. (2002). *Ibid*.
11. Kotler, P. and Pfoertsch, W. (2006). *Op. cit*.
12. Michell, P., King, J. and Reast, J. (2001). Brand values related to industrial products. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 415-425.
13. Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
14. Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
15. Johansson, J.K. and Nebenzahl, I.D. (1986). Multinational production: Effect on brand value. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 101-126.
16. Adewole, O. (2024). Translating brand reputation into equity from the stakeholder's theory. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9(1).
17. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
18. Landelion. (2024). PR navigation for Chinese B2B companies: How to empower overseas press releases with AI. Available at: <https://landelion.com> [Accessed 15 February 2026].
19. Yingbao. (2026). 2023 Chinese Brand Overseas Development Report: Challenges and Opportunities. Beijing: Yingbao Research Institute. January 15, 2026.
20. Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.
21. Timesca. (2025). The illusion of Chinese investment in Kazakhstan. November 10, 2025. Available at: <https://timesca.com> [Accessed 20 February 2026].
22. Infrastructure Finance and Investment. (2015). Kazakhstan shortlists five teams for Almaty Ring Road PPP. April 27, 2015.
23. ENR – Engineering News-Record. (2025). Top 250 Global Contractors and Top 250 International Contractors. New York: BNP Media.
24. Xinhua. (2025). Chinese enterprise-constructed Kazakhstan highway renovation project completed. November 30, 2025.
25. Trend News Agency. (2025). KazMunayGas set to cooperate with CITIC Construction on Karachaganak GPP. December 29, 2025.

**Қазақстанның транзиттік экономикасындағы қытайлық құрылыс кәсіпорындарының
брендтік позициялануы: «Бір белдеу – бір жол» бастамасы аясындағы CITIC Construction
компаниясының кейсі**

Түйіндеме. Мақалада Қазақстанның транзиттік экономикасы жағдайында қытайлық құрылыс компанияларының брендтік позициялануы «Бір белдеу – бір жол» бастамасы аясында CITIC Construction мысалында қарастырылады. Зерттеудің өзектілігі елдегі инфрақұрылымдық сектордың қарқынды дамуы және халықаралық мердігерлер арасындағы бәсекелестіктің күшеюімен байланысты, мұнда бренд сияқты материалдық емес активтер тұрақты нарықтық қатысудың маңызды факторына айналуға. Зерттеудің мақсаты – компанияның бренд-капиталының ағымдағы деңгейін бағалау, операциялық нәтижелер мен мүдделі тараптардың қабылдауы арасындағы алшақтықты анықтау, сондай-ақ брендті нығайту бойынша стратегиялық ұсыныстар әзірлеу. Әдіснамалық негізге PEST-талдау, Портердің бес күш моделі, Аакердің бренд-капитал моделі және екінші реттік деректер мен әзірленген бастапқы зерттеу құралдарына негізделген стейкхолдерлерді қабылдау талдауы кіреді. Зерттеу нәтижелері компанияның жоғары операциялық тиімділігі мен елеулі стратегиялық активтеріне қарамастан, брендтің ассоциациялық қабылдануы жеткіліксіз екенін көрсетеді, әсіресе тұрақты даму, жергілікті интеграция және ашықтық салаларында. Бұл мемлекеттік сатып алу талаптарының өзгеруі жағдайында оның бәсекелік артықшылықтарын шектейді. Зерттеудің практикалық маңыздылығы брендті күшейту бойынша нақты ұсыныстар беруде көрінеді, соның ішінде ESG-позициялауды дамыту, жергілікті үлес бойынша ашықтықты арттыру және цифрлық коммуникациялық стратегияны қалыптастыру. Нәтижелер халықаралық құрылыс және стратегиялық басқару саласындағы зерттеушілер мен мамандар үшін пайдалы болуы мүмкін.

Түйінді сөздер: бренд-позициялану, құрылыс индустриясы, «Бір белдеу – бір жол» бастамасы, транзиттік экономика, бәсекелестік стратегия.

Хэ Юн, студент программы EMBA, Международная бизнес-школа
Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

**Бренд-позиционирование китайских строительных предприятий в транзитной экономике
Казахстана: кейс CITIC Construction в рамках инициативы «Один пояс – один путь»**

Аннотация. В статье анализируется позиционирование бренда китайских строительных компаний в условиях транзитной экономики Казахстана на примере CITIC Construction в рамках инициативы «Один пояс – один путь». Актуальность исследования обусловлена быстрым ростом инфраструктурного сектора страны и усилением конкуренции среди международных подрядчиков, где нематериальные активы, включая бренд, становятся ключевым фактором устойчивого присутствия на рынке. Целью работы является оценка текущего уровня бренд-капитала компании, выявление разрыва между операционными достижениями и восприятием заинтересованными сторонами, а также разработка стратегических рекомендаций по его укреплению. Методологическая база исследования включает PEST-анализ, модель пяти сил Портера, модель бренд-капитала Аакера и анализ восприятия стейкхолдеров на основе вторичных данных и разработанного инструментария первичного исследования. Результаты показывают, что при высоких показателях операционной эффективности и наличии значительных стратегических активов компания сталкивается с недостаточным уровнем ассоциативного восприятия бренда, особенно в сферах устойчивого развития, локальной интеграции и прозрачности. Это ограничивает её конкурентные преимущества в условиях эволюции требований со стороны государственных заказчиков. Практическая значимость исследования заключается в предложении конкретных мер по усилению бренда, включая развитие ESG-позиционирования, повышение прозрачности локального вклада и формирование цифровой коммуникационной стратегии. Полученные выводы могут быть использованы как исследователями, так и практиками в сфере международного строительства и стратегического управления.

Ключевые слова: бренд-позиционирование, строительная отрасль, «Один пояс – один путь», транзитная экономика, конкурентная стратегия.

R. Doszhan¹, PhD, Associate Professor
ORCID: <http://orcid.org/0009-0007-6203-2285>
H. Hamurcu², EMBA student
^{1, 2} al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan
*e-mail: huseyinhamurcu@gmail.com

BUSINESS RISK MANAGEMENT IN KAZAKHSTAN'S INDUSTRIAL ENTERPRISES: A LIGHTWEIGHT ERM MODEL FOR SMES BASED ON THE JBD LLP CASE

Abstract. This article examines business risk management in Kazakhstan's oil and gas services and industrial construction market, using JBD LLP as the case company. The purpose is to identify the most material risks for industrial SMEs and to convert the findings into a practical enterprise risk management model that can be implemented without heavy bureaucracy. The study combines a structured review of ISO 31000, COSO ERM, project risk management guidance, and Kazakhstan-specific market constraints with empirical evidence from an expert survey. The survey produced 97 valid responses from practitioners with Kazakhstan project experience during 26 January to 4 February 2026. The results show that the dominant risks are lowest-price tendering and unrealistic unit-rate pressure, schedule delay and productivity loss, cost escalation and inflation, procurement and logistics constraints, and payment delays that intensify cash-flow stress. At the same time, the most commonly used controls are HSE and permit-to-work systems, contractor prequalification and audits, planning and schedule control, QA/QC inspection and test plans, and change management. Based on the findings, the article proposes a lightweight ERM model centered on bid and contract discipline, cash-flow protection, subcontractor governance, procurement readiness, and stage-gate reviews. The model is intended to improve bid selectivity, margin protection, execution stability, and compliance performance in Kazakhstan's industrial project environment.

Keywords: Enterprise risk management, industrial SMEs, Kazakhstan, oil and gas services, construction risk.

Introduction. Kazakhstan's industrial project market combines commercial pressure, execution volatility, and strict client assurance requirements. For small and medium-sized enterprises, these conditions create a high-risk operating environment in which losses often begin before field work starts. Unrealistic tender assumptions, incomplete scope definition, weak change discipline, procurement delays, and cash-flow pressure can quickly turn a technically successful project into a loss-making one. In this context, enterprise risk management should not be treated as a documentation exercise. It should function as a decision system that protects margin, cash flow, schedule, quality, safety, and compliance [1, 2].

International frameworks already provide a strong foundation. COSO ERM links risk to strategy, objectives, and performance, while ISO 31000 provides a

practical process for identifying, assessing, treating, and monitoring risk [3] [4] [5]. The Three Lines model and project risk management guidance further clarify ownership, assurance, and the connection between enterprise-level and project-level controls [6] [7]. However, large-company models cannot be transferred directly to Kazakhstan's industrial SMEs without adaptation. Local constraints include lowest-price tendering, SMETA-type unit-rate pressure, inflation and foreign-exchange volatility, long approval cycles, public-procurement requirements, and exposure to global geopolitical and supply-chain disruptions [8-11].

The practical gap is therefore clear. Many firms have visible assurance controls in HSE and QA/QC, yet commercial and early-execution disciplines remain uneven. As a result, projects may stay formally compliant while still suffering from weak baseline assumptions, delayed approvals, poor change capture, or deteriorating liquidity. For a new and growing company such as JBD LLP, this imbalance is especially important because a small number of weak decisions can have a disproportionate impact on cash flow, delivery reputation, and future prequalification.

This article addresses that gap by asking two applied questions. First, which risks are currently most material for industrial projects in Kazakhstan? Second, what minimum control set can realistically improve outcomes for an SME such as JBD LLP? The article therefore focuses on a compact ERM model that is practical, evidence-based, and aligned with the realities of the local market. Its contribution is not a full corporate ERM architecture, but a lightweight operating model that embeds risk discipline into bid selection, tender submission, award acceptance, mobilization readiness, and monthly project review.

Materials and methods. The study uses a case-based mixed-method design. The conceptual foundation is built on the risk literature, ISO 31000, COSO ERM, project risk management guidance, the Three Lines model, and cost-control practice [1, 3-8]. The local context is interpreted using Kazakhstan-focused economic and regulatory sources and industry outlook material [9-11].

The empirical evidence comes from an expert survey distributed through professional networks, mainly via LinkedIn reposting. The survey was conducted online from 26 January 2026 to 4 February 2026 and produced 97 valid responses [12]. The questionnaire covered respondent profile, current risk-management practice, key project risks, commonly used controls, perceived control effectiveness, and improvement priorities. Closed questions were analyzed using counts, percentages, and descriptive statistics.

The case study of JBD LLP was then used to interpret the survey results in an SME setting characterized by limited resources, combined roles, subcontractor dependence, and strong exposure to tendering and mobilization risks. SWOT and PESTEL logic were used as supporting lenses to assess internal capabilities, external pressures, and the interaction between market drivers and management routines.

The practical output of the study is not a full corporate ERM system. It is a lightweight control architecture that embeds risk decisions into business routines, especially bid or no-bid review, tender submission, award acceptance, mobilization readiness, and monthly project review. The method is intended to remain proportionate to SME capacity while still producing consistent decision rules, documented assumptions, and early-warning information.

Experimental part. JBD LLP is used as the focal case because it represents a newly established industrial SME operating in Kazakhstan's oil and gas and industrial construction environment. The company works through a lean organizational model and relies heavily on subcontractors, rented equipment, and project-specific mobilization. This structure creates flexibility and low fixed overhead, but it also increases dependence on bid quality, subcontractor selection, approvals, and supply-chain coordination.

The case analysis shows that JBD LLP faces two different interface patterns. When acting closer to the end-client or EPC side, the key exposures lie in scope maturity, baseline pricing, contract terms, and approval-cycle risk. When acting as a subcontractor, the main exposures shift toward back-to-back contractual transfer, delayed access, interface and SIMOPS constraints, delayed variations, and payment timing. In both cases, the period between bidding and the start of execution is the phase where margin and cash flow are most vulnerable.

The organizational diagnosis also reveals an important maturity pattern. Assurance controls such as HSE routines, permit-to-work discipline, and QA/QC documentation are relatively visible and valued by the market. However, the most consequential gaps lie in commercial and early-execution disciplines. These include bid governance, assumptions control, early change and variation tracking, approvals follow-up, procurement expediting, and routine cash-flow forecasting. The problem is not a lack of technical capability. It is the absence of a small set of management routines that convert information into timely decisions.

This diagnosis supports the use of a practical risk map. Internal risks were defined as those arising from JBD LLP's own governance, resources, planning routines, and delivery model. External risks were defined as those driven by market structure, regulation, approvals, macroeconomic volatility, and client behavior. In practice, the two groups are strongly linked. Lowest-price tendering is an external driver, for example, but its financial impact depends on internal bid discipline and management response. This interaction is why the recommended ERM model concentrates on a limited number of high-leverage controls rather than on a long generic register.

Table 1 – Case-based risk map and minimum controls for JBD LLP

Risk cluster	Main manifestations	Early warning / KRI	Minimum controls
1	2	3	4
Bid and commercial risk	Lowest-price awards, weak assumptions, unrealistic productivity, poor payment terms	Low GM%, concentration of exclusions, weak cash-conversion profile	Bid/no-bid checklist, assumptions register, minimum-margin rule, payment-term review
Cash-flow and certification risk	Delayed approvals, invoice rejection, retention buildup, variation lag	DSO, retention aging, invoice return rate	Clean-file invoicing, baseline cash-flow forecast, variation log, approval tracker
Procurement and logistics risk	Long leads, supplier unreliability, transport and rental constraints	Late-delivery ratio, critical-item status, readiness index	Expediting list, alternative suppliers, logistics cutoff calendar, rental booking checks
Subcontractor performance risk	Poor productivity, rework, weak HSE be-	NCR rate, rework trend, productivity	Prequalification, scoped work packs,

Continuation of the table 1			
1	2	3	4
Subcontractor performance risk	havior, unclear scope split	slippage, supervision gaps	field supervision routine, acceptance criteria
HSE and QA/QC risk	PTW deviations, inspection backlog, incomplete evidence packs	Near-miss rate, PTW deviations, punch-list aging	Critical-control verification, inductions, ITP implementation, close-out tracking
Approvals and change risk	Late responses, interface delays, delayed variations, unmanaged scope drift	Open approvals, variation aging, unresolved interface actions	RACI matrix, weekly interface meeting, escalation path, structured change log
Source: author design based on the thesis findings and survey evidence			

Results and discussion. The survey confirms that the strongest pressures on industrial projects in Kazakhstan are commercial and front-end in nature. The top-ranked risks were lowest-price tendering, schedule delay and productivity loss, cost escalation and inflation, procurement lead times and logistics, and payment delays that intensify cash-flow stress. Taken together, these findings show that risk concentration begins early, at the point where price assumptions, scope maturity, contract terms, and delivery feasibility are converted into commitments.

The same evidence also shows that the market's most common controls are concentrated in compliance and assurance. HSE and permit-to-work systems, contractor prequalification and audits, detailed planning and schedule control, QA/QC inspection and test plans, and change management are the controls most often reported by practitioners. The mean effectiveness rating of current controls was 7.20 out of 10, with a median of 7.0. This suggests that the market does not lack controls altogether; instead, controls are unevenly executed and are less mature in commercial, cash-flow, and early-execution disciplines.

Table 2 – Priority risks and commonly used controls identified by the expert survey

Survey item	Count	Percent of respondents
Tender evaluation mainly lowest price (L1)	60	61.9%
Schedule delay / productivity	58	59.8%
Cost escalation / inflation	56	57.7%
Procurement lead times / logistics	44	45.4%
Payment delays / cash flow	40	41.2%
HSE management system / PTW	79	81.4%
Contractor prequalification and audits	75	77.3%
Detailed planning / schedule control	66	68.0%
QA/QC ITPs and inspections	61	62.9%
Change management (variations / approvals)	59	60.8%
Source: author survey results based on the thesis dataset, 2026		

For JBD LLP, this pattern is important. A technically capable SME can still lose margin if it accepts unrealistic baselines, weak payment terms, or unclear scope. Likewise, a project that satisfies HSE and QA/QC requirements

may still damage cash flow if approvals, certification, and variation recovery are not managed systematically. The practical implication is that the highest-value interventions are those that reduce uncertainty before execution begins and those that keep cost, schedule, and cash-flow deviations visible during execution.

The improvement priorities identified by respondents reinforce this conclusion. Better FEED and earlier engineering quality ranked first, followed by stronger project controls, stronger contractor selection and management, improvement of tendering approaches beyond SMETA-type price logic, and better procurement and logistics planning. These priorities point to a practical message: the risk response for an SME should begin with disciplined commitment decisions, continue through controlled mobilization, and then be maintained through a small set of visible KRIs and management routines.

The theoretical synthesis also supports this conclusion. ISO 31000 contributes the process logic for identification, evaluation, treatment, and review, while COSO ERM contributes the linkage between risk appetite, performance, and decision quality [3] [4] [5]. For an SME, the most useful point of integration is the decision gate. At each gate, management can test whether exposure remains acceptable against a small number of thresholds such as minimum margin, payment profile, subcontractor readiness, approval status, and HSE non-negotiables.

On that basis, a lightweight ERM model for JBD LLP should focus on five linked control themes. First, bid and contract discipline should be strengthened through a bid or no-bid checklist, an assumptions register, and a minimum-margin rule. Second, cash-flow protection should be improved through baseline cash-flow forecasting, certification readiness, and a structured variation log. Third, subcontractor governance should be formalized through prequalification, clearer scope boundaries, and field-supervision routines. Fourth, procurement and logistics readiness should be managed through expediting, alternative sourcing, and early warning on long-lead items. Fifth, HSE and QA/QC routines should remain non-negotiable as the baseline for safe and compliant delivery.

Table 3 – Proposed lightweight ERM stage-gate model for JBD LLP

Stage gate	Mandatory inputs	Mandatory outputs	Decision logic
Bid / no-bid	Scope clarity; site constraints; subcontractor availability; rental availability; payment terms	Bid / no-bid checklist; assumptions register draft	Proceed only if risk-adjusted conditions are acceptable
Tender submission	Updated quotes; compliance needs; schedule constraints	Final assumptions register; pricing basis; exclusions and clarifications	Submit with controlled commercial risk
Award acceptance	Contract terms; LDs; variation procedure; cash-flow risk	Contract review note; baseline cash-flow forecast; baseline schedule assumptions	Accept, negotiate, or decline
Mobilization readiness	Permits; inductions; PTW readiness; critical rentals and materials	Signed mobilization checklist; HSE and QA/QC packs issued	Start work only when ready
Monthly project review	Progress status; approvals delays; NCR and HSE trends; cash-flow status	Updated risk register; action plan; escalation log	Take corrective action and reset priorities

Source: author design based on the thesis findings and survey evidence

These themes should be embedded through stage gates rather than through heavy documentation. At bid stage, the company decides whether risk-adjusted conditions justify participation. At tender submission, pricing assumptions and exclusions are locked. At award acceptance, contract terms and cash-flow implications are reviewed. At mobilization, work should start only after permits, inductions, rentals, materials, and quality packs are ready. Monthly project reviews should then use a compact set of KRIs to trigger corrective action. A stage-gate structure matters because it converts risk information into repeatable management behavior. SMEs cannot afford parallel bureaucratic systems. They need a small number of mandatory checks that protect commitment quality. In practice, this means that the same few documents – the bid checklist, assumptions register, cash-flow forecast, mobilization checklist, and action log – become the backbone of the ERM system. When used consistently, they improve both internal discipline and external credibility with clients and EPC partners.

Table 4 – Indicative 90-day implementation roadmap

Period	Key actions	Main outputs	Lead function
Weeks 1-4	Approve risk taxonomy, define owners, issue bid/no-bid checklist, assumptions register, and variation log templates	Core templates released; ownership map agreed	Director / Commercial
Weeks 5-8	Pilot the controls on one live tender and one active project; introduce baseline cash-flow forecast and approvals tracker	Pilot feedback; first KRI dashboard; corrected templates	Project Manager / Finance
Weeks 9-12	Roll out monthly project review routine, subcontractor scorecard, and mobilization readiness checklist; train key users	Working review cadence; implementation report; action list for next quarter	QHSE / Supply Chain / PM

Source: author design based on the thesis implementation concept

The roadmap is intentionally modest. It assumes that JBD LLP will not create a dedicated ERM department and will instead distribute ownership across existing functions. This is consistent with the SME reality identified in the case study. It also increases the chance of adoption, because the proposed controls are close to daily work rather than separate from it. The role of leadership is therefore to enforce a few non-negotiable routines, review exceptions, and maintain the discipline to stop weak commitments before they consume scarce resources. Overall, the findings suggest that the dominant risks in Kazakhstan's industrial SME environment are less about the absence of technical procedures and more about the quality of front-end decisions. The most effective ERM response is therefore not more paperwork, but better timing of review, better visibility of assumptions, and better connection between risk signals and management action.

Managerial implications and limitations

The proposed model has direct managerial value for Kazakhstan's industrial SMEs beyond the JBD LLP case. First, it gives management a way to separate unavoidable external pressure from avoidable internal losses. Lowest-price tendering, inflation, or delayed approvals may not be fully controllable, but weak bid assumptions, missing exclusions, slow variation capture, and incomplete mobilization checks remain controllable. This distinction is important because it keeps accountability focused on decisions that can actually be improved. Second, the model supports commercial resilience without requiring

expensive software or a large corporate structure. The recommended controls can be maintained through standard office tools and a disciplined monthly review routine. For SMEs, this matters because the cost of complexity can become a risk in itself. A system that is theoretically complete but too heavy to run will not improve outcomes. By contrast, a concise set of KRIs, templates, and gates is more likely to be used consistently.

Third, the model improves communication with clients, EPC contractors, and subcontractors. When assumptions, scope boundaries, readiness conditions, and escalation points are documented in a standard format, the company can defend its commercial position more effectively and reduce ambiguity at interfaces. This is especially valuable in Kazakhstan's industrial market, where approval timing, compliance evidence, and documentation quality strongly influence both progress and payment.

At the same time, the study has limitations. The empirical part is based on a cross-sectional expert survey and a single company case. The findings are therefore strongest as a practical framework for similar SMEs rather than as a universal model for all industrial sectors. Future research can strengthen the evidence through repeated application across different projects, benchmarking by contract type, and testing threshold values for specific KRIs such as DSO, approval delay, rework rate, and productivity variance.

Despite these limitations, the evidence is sufficient to support a pragmatic conclusion: for an SME, risk management creates value only when it changes commitment quality early enough to protect margin and cash flow. In that sense, the article contributes not only a risk vocabulary, but also a management routine that can be applied immediately in tendering and project execution.

Table 5 – Suggested KRIs and threshold logic for routine review

KRI	Why it matters	Illustrative trigger	Expected management response
Bid gross margin	Protects against accepting structurally weak work	Below internal floor or based on unresolved assumptions	Escalate to director review; revise price, exclusions, or decline bid
DSO / unpaid certifications	Shows whether revenue is converting into cash	Trend exceeds agreed payment cycle by more than 15 days	Focus on clean-file invoicing, client follow-up, and escalation
Open approvals aging	Delays progress, certification, and variations	Critical approval open beyond 14 days	Trigger interface meeting, written escalation, and schedule re-forecast
Critical procurement status	Late materials or rentals jeopardize mobilization and productivity	Any critical item beyond planned need date	Use expediting, alternative sourcing, or resequence work
Rework / NCR trend	Indicates quality leakage and hidden cost growth	Repeated NCR on same package or rising rework ratio	Increase supervision, retraining, and root-cause review
PTW / HSE deviations	Protects life-critical work and client trust	Any repeated PTW breach or critical-control failure	Stop work if required, investigate, and verify corrective action
Source: author design based on the thesis findings and implementation logic			

For practical implementation, SMEs also need clarity on what minimum evidence should exist at each stage. The objective is not to create a heavy document-management burden, but to ensure that commercially important decisions are supported by a consistent record. This record is particularly important when approval delay, certification disputes, or variation recovery become material.

Table 6 – Minimum evidence pack by stage

Stage	Core document set	Main purpose	Owner
Bid	Bid/no-bid checklist; draft assumptions register; key exclusions list	Test commercial fit before committing pursuit costs	Commercial
Tender submission	Final assumptions register; pricing basis; clarifications file	Lock the basis of offer and prevent hidden commitments	Commercial / PM
Award acceptance	Contract review note; baseline cash-flow forecast; risk summary	Confirm whether award terms remain acceptable	Director / Finance
Mobilization	Mobilization checklist; permit and induction status; critical-item tracker; HSE and QA/QC packs	Start work only when labor, materials, permits, and controls are ready	PM / QHSE
Execution review	Updated action log; variation register; approvals tracker; KRI dashboard	Detect erosion early and trigger corrective action	PM / Finance

Source: author design based on the proposed operating model

A minimum evidence-pack approach also strengthens learning. When the same documents are reviewed across bids and projects, management can compare assumptions against outcomes and identify recurring causes of erosion. Over time, this allows the company to tighten bid criteria, refine productivity assumptions, and improve negotiation discipline.

Conclusion. The study shows that business risk management for industrial SMEs in Kazakhstan should be concentrated where value is won or lost: tendering, contract acceptance, mobilization, subcontractor control, and cash-flow discipline. The empirical evidence from 97 practitioners confirms that the dominant risks are not only technical. They are commercial, timing-related, and institutional. Lowest-price awards, productivity slippage, inflation, logistics constraints, and payment delays create a recurring pattern of margin erosion and execution instability [12].

For JBD LLP, the recommended response is a lightweight ERM model rather than a complex corporate system. The model combines ISO-style process discipline with COSO-style linkage to objectives and performance [3], [4]. Its strength lies in a small number of standard templates, named owners, early-warning KRIs, and stage-gate decisions. Such a model is proportionate to SME capacity and can improve bid selectivity, cash-flow protection, subcontractor reliability, and compliance performance without creating excessive bureaucracy. The article therefore contributes a practical framework for Kazakhstan's industrial SMEs. Its main implication is that risk management becomes effective only when it changes decisions early enough to prevent avoidable losses. Future work may extend the framework through repeated project-level application and by testing additional quantitative thresholds for margin, cash buffer, approval delay, procurement lead time, and productivity variance.

REFERENCES

1. Aven T. Risk Analysis. 2nd ed. Wiley, 2015.
2. Knight F.H. Risk, Uncertainty and Profit. Houghton Mifflin, 1921. Available at: <https://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html> (accessed 06.01.2026).
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. 2017.
4. International Organization for Standardization (ISO). ISO 31000: Risk Management – Guidelines. ISO, 2018. Available at: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (accessed 05.01.2026).
5. ISO. ISO 31010: Risk management – Risk assessment techniques. ISO, 2019. Available at: <https://www.iso.org/standard/72140.html> (accessed 05.02.2026).

6. Institute of Internal Auditors (IIA). The IIA's Three Lines Model: an update of the Three Lines of Defense. IIA, 2020. Available at: <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf> (accessed 06.01.2026).
7. Project Management Institute (PMI). The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects. PMI, 2021. Available at: <https://www.pmi.org/standards/risk-management> (accessed 06.01.2026).
8. AACE International. Total Cost Management (TCM) Framework. AACE International, 2019. Available at: https://web.aacei.org/docs/default-source/toc/toc_TCM2.pdf (accessed 16.01.2026).
9. OECD. OECD Investment Policy Reviews: Kazakhstan 2020. OECD Publishing, 2021. Available at: <https://www.oecd.org/investment/oecd-investment-policy-reviews-kazakhstan-2020-679b89f8-en.htm> (accessed 06.01.2026).
10. Republic of Kazakhstan. Law of the Republic of Kazakhstan 'On Public Procurement'. Adilet Legal Information System. Available at: <https://adilet.zan.kz/eng/docs/Z2400000106> (accessed 20.01.2026).
11. World Economic Forum. The Global Risks Report 2026: 21st edition. World Economic Forum, 2026. Available at: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf (accessed 10.01.2026).
12. Google Forms. Business Risk Management in Industrial Enterprises (Kazakhstan Oil and Gas / Industrial Construction) – survey dataset (responses). Survey period: 26.01.2026-04.02.2026. Accessed by author on 05.02.2026.

Р. Досжан¹, PhD, қауымдастырылған профессор

Х. Хамуржу², магистрант

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

Қазақстандағы өнеркәсіптік кәсіпорындардағы бизнес тәуекелдерін басқару: JBD LLP мысалында ШОБ субъектілеріне арналған жеңілдетілген ERM моделі

Түйіндеме. Мақалада Қазақстанның мұнай-газ сервистік және өнеркәсіптік құрылыс нарығындағы бизнес-тәуекелдерді басқару мәселесі JBD LLP мысалында қарастырылады. Зерттеудің мақсаты – өнеркәсіптік ШОК үшін ең маңызды тәуекелдерді айқындап, оларды артық бюрократиясыз енгізуге болатын практикалық enterprise risk management үлгісіне айналдыру. Зерттеу аралас әдіске негізделген: тұжырымдамалық база ретінде ISO 31000, COSO ERM және жобалық тәуекелдерді басқару жөніндегі тәсілдер қолданылды, ал эмпирикалық бөлім 2026 жылғы 26 қаңтар мен 4 ақпан аралығында жүргізілген 97 сарапшының сауалнамасына сүйенеді. Нәтижелер ең маңызды тәуекелдер ретінде ең төмен бағаға негізделген тендерлерді және шынайы емес металық қысымды, кестенің кешігуі мен өнімділіктің төмендеуін, инфляция мен шығындардың өсуін, сатып алу мен логистика шектеулерін, сондай-ақ ақша ағымына қысым түсіретін төлемдердің кешігуін көрсетті. Сонымен қатар, тәжірибеде ең жиі қолданылатын бақылаулар – HSE және permit-to-work жүйелері, мердігерлерді алдын ала іріктеу мен аудит, жоспарлау және кестелік бақылау, QA/QC және ИТР рәсімдері, өзгерістерді басқару. Осы негізде мақалада ШОК үшін тендерлік тәртіпке, ақша ағымын қорғауға, субмердігерлерді басқаруға, сатып алуға дайындыққа және кезеңдік шешім қабылдау нүктелеріне сүйенетін жеңілдетілген ERM үлгісі ұсынылады.

Түйінді сөздер: кәсіпорын тәуекелдерін басқару, өнеркәсіптік шок, Қазақстан, мұнай-газ сервисі, құрылыс тәуекелдері.

Р. Досжан¹, PhD, ассоциированный профессор

Х. Хамуржу², магистрант

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

Управление бизнес-рисками на промышленных предприятиях Казахстана: облегченная ERM-модель для МСП на примере JBD LLP

Аннотация. В статье рассматривается управление бизнес-рисками на казахстанском рынке нефтегазового сервиса и промышленного строительства на примере JBD LLP. Цель исследования состоит в том, чтобы определить наиболее существенные риски для промышленных МСП и преобразовать полученные выводы в практическую модель enterprise risk management, которую можно внедрить без избыточной бюрократии. Исследование основано на смешанном подходе: в качестве концептуальной базы использованы ISO 31000, COSO ERM и руководства по управлению проектными рисками, а эмпирическая часть опирается на экспертный опрос 97 практиков, проведенный в период с 26 января по 4 февраля 2026 года. Результаты показывают, что наибольшее значение имеют тендеры по принципу наименьшей цены и давление нереалистичных сметных расценок, задержки графика и снижение производительности, рост стоимости и инфляция, ограничения по закупкам и логистике, а также задержки платежей, усиливающие давление на денежный поток. При этом наиболее распространенными средствами контроля остаются HSE и permit-to-work, предквалификация подрядчиков и аудиты, календарно-сетевое планирование, QA/QC и ИТР, а также управление изменениями. На этой основе предлагается облегченная ERM-модель для МСП, основанная на тендерной дисциплине, защите денежного потока, управлении субподрядчиками, готовности закупок и поэтапных контрольных точках принятия решений.

Ключевые слова: управление рисками предприятия, промышленные мсп, Казахстан, нефтегазовый сервис, строительные риски.

IRSTI 06.51.87
UDC 339.7

O.H. Cherep¹, Doctor of Economics, Professor,
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3098-0105>

L.A. Bekhter², Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0001-9931-9780>

D.M. Savenko³, Ph.D., Doctoral Student,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0825-2424>

D.O. Svitlyi⁴, Chief Financial Officer,
ORCID: <http://orcid.org/0009-0009-6270-7240>

^{1, 2, 3} Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine

⁴ Onyx-Soft LLC

*e-mail: cherep.av.znu@gmail.com

METHODOLOGY OF COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF EFFICIENCY FROM THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

Abstract. The article examines scientific and methodological approaches to the comprehensive assessment of the effectiveness of implementing the strategy for the development of the economic mechanism of innovation activity at machine-building enterprises. It is substantiated that under conditions of market instability, innovation activity is a key factor in ensuring sustainable industrial development. The role of the economic mechanism of innovation activity and its development strategy in ensuring financial stability, increasing competitiveness, and achieving a synergistic effect is considered. A scientific and methodological approach to assessing the cumulative synergistic effect based on the analysis of financial, economic, innovation-investment, technological, production, and marketing indicators is proposed. The sequence of stages for evaluating the effectiveness of the development strategy of the economic mechanism of innovation activity is determined, allowing the identification of the enterprise's sustainability level, the effectiveness of innovation processes, and prospects for further development. It has been established that the application of the proposed approach contributes to improving the performance of machine-building enterprises and strengthening their market positions in the long term.

Keywords: machine-building enterprises; innovation activity; economic mechanism; development strategy; synergistic effect; innovation efficiency; innovation and investment activity; financial stability; competitiveness; comprehensive assessment.

Introduction. It has been established that at the present stage of development, a prerequisite for the prosperity of industrial enterprises is the growth of innovation activity under the conditions of instability of the market environment, the growing influence of internal and external environmental factors. It has been revealed that the prerequisite for the development of industrial enterprises is the modernization of their activities, the introduction of innovations in order to obtain the desired financial effect. activities and, in turn, will allow you to achieve better results at the enterprise under the condition of using EM development of IA. It has been found that the economic mechanism (EM) is aimed at organizing, streamlining the process of implementation of innovation activity (IA).

It has been proved that a significant role in the use of EM is played by the strategy of enterprise development, which will contribute to the establishment of its activities, as well as create conditions for the implementation of the general strategy. It is determined that the development strategy contributes to the formation and implementation of EM, allows to determine the main directions of EM, to achieve the main goals of activity, to make rational decisions by the management, to assess the effect of environmental factors, to establish activities under the condition of using methods and tools. It is substantiated that the use of the EMIA development strategy at the enterprise is carried out in order to achieve the desired level of innovative development, which is possible due to a combination of scientific, technical, innovative, production, informational factors that lead to the achievement of a synergistic effect.

It is proved that the synergistic effect allows to establish close relationships between the constituent components of the strategy for the development of the economic mechanism of the Islamic State, to strengthen this interaction and to obtain the appropriate level of effect. It has been established that the assessment of the synergistic effect of the chosen development strategy in the activities of machine-building enterprises occupies an important place, since it allows to find out the achieved positive or negative level of effect. A fairly high level of synergistic effect in the company's activities is evidenced by the receipt of net profit and the level of profitability. It is revealed that the advantage of assessing the synergistic effect of using the development strategy is the possibility of achieving a greater expected effect from the interaction of individual elements than the result from the functioning of these elements separately.

Analysis of recent research and publications. Scientists pay a lot of attention to the study of the synergistic effect, the phenomenon of synergism in the activities of enterprises, the assessment of the synergistic effect of innovation processes, because the role of synergism in the activities of the enterprise is growing. Among the scientists who studied the synergetic effect, it is worth noting: Andrievska E.V. [1], Andrushkiv B.M. [2], Kramar I.Y. [2] and Pohaydak O.B. [2], Biben O.I. [3], Vodianka L.D. [4], Yaskal I.V. [4], Hrynyov A.V. [5], Hrynyova V.M. [6], Vlasenko V.V. [6], Dymchenko O.V. [7], Ilyashenko Yu.G. [7], Donets O.V. [8], Zborovska O.M. [9], Knyazevich A.O.[10, 11], Cherep O.G. [12, 13, 14, 15, 16, 17], Uliashyn I.A. [13], Oleynikova L.G., Lep-ekhin O.V.& Lyshchenko E.G. [14], Cherep A., Ohrenych Y., Helman V., Gorbunova A. [15], Alla Cherep, Valentina Voronkova [16, 17].

Taking into account the significant contribution of scientists to the study of the issue of synergistic effect, the problems of assessing the synergistic effect

from the use of the EMID development strategy, its practical significance in the activities of industrial enterprises, determining possible types of synergy from the implementation of the development strategy, taking into account the synergistic relationships between the constituent elements of the EMID development strategy remain insufficiently studied (Cherep and Kornev, 2016c, p. 55-58).

Problem statement. In accordance with the existing research and the unresolved above issues, we have developed a scientific and methodological approach to assessing the synergistic effect based on the results of using the strategy for the development of the economic mechanism of innovation activity (SREMID) at machine-building enterprises, which is based on the formation of emergent between parameters, components, elements of the development strategy, levers, tools, subsystems of EM, support units, component systems Under the influence of factors of the market environment in order to increase the expected effect to larger volumes and which is based on the use of systematic, step-by-step approaches, is aimed at the formation of financial, economic, innovation-investment, technological, production, marketing effects based on the results of using a certain type of development strategy, which will allow to achieve the cumulative effect of synergy, improve the position of the enterprise, stabilize its development, establish production, economic, financial activities in the medium and long term.

Results. The advantage of calculating the synergistic effect based on the results of using SREMID is the ability to: strengthen synergistic links between the components of the development strategy; achieve certain types of effects based on the results of the enterprise's activities; calculate the aggregate synergistic effect; take into account the effect of external and internal factors that affect the development strategy; determine the dynamism of the economic mechanism, innovation activity, i.e. the variability of their constituent elements over time; formation of methods for countering threats to the market environment. The proposed scientific and methodological approach means that there is an opportunity to determine the effectiveness of the EMID development strategy, the level of its sustainability, the expected types of synergistic effects, provided that the influence of market environment factors changes in order to establish the stability of enterprise development. In addition, the assessment of the synergistic effect is aimed at finding out the effectiveness of the selected SREMID implemented at the enterprise, the feasibility of its use, its role in the activities and development of an industrial enterprise, and the calculation of the totality of effects from its implementation.

When assessing the synergistic effect based on the results of using SREMID, it is advisable to observe the systematic, phased nature of this analysis in order to increase the reliability and accuracy of the calculations obtained. Therefore, the determination of the synergistic effect based on the results of the use of SREMID was carried out in the following sequence: a comprehensive analysis of the financial and economic activities of machine-building enterprises; study of the efficiency of innovation activity of the selected enterprise; study of selected strategies for the development of EMID; determination of the main parameters of the EMID development strategy; formation of a list of expected synergistic effects from SREMIDE; selection of evaluation components for each synergistic effect; analysis of indicators for each relevant component of the synergistic effect; calculation of financial, economic, innovation and invest-

ment, technological, production, marketing effects; finding the cumulative synergistic effect from the use of SREMIDE; approbation of the scientific and methodological approach in the activities of machine-building enterprises; assessment of the type of cumulative synergistic effect. The sequence of all stages and compliance with the interaction of their constituent elements will allow for a thorough analysis and correct determination of the cumulative synergistic effect.

In accordance with the above sequence of stages, at the first and second stages, a comprehensive analysis of the financial and economic and the study of the effectiveness of innovation activity of the selected enterprise is carried out in order to determine the level of independence, independence, position that the enterprise occupies in the international market and to clarify the list of threats to its development.

At the third stage, the study of the EMID development strategy implemented at the enterprise is carried out, which is developed in accordance with the proposed and used methodological approach to determining the effectiveness of the development strategy. The need to implement this stage is determined by the need to find out the correctness and necessity of implementing the selected types of development strategies at the enterprise and determining the list of external and internal environmental factors that affect the process of their implementation, as well as analyzing the prospects for further development.

The fourth stage is to determine the main parameters of the EMID development strategy. Based on the results of the use of a developed scientific and methodological approach, the enterprise will have the opportunity to obtain a growing expected effect, provided that the interaction of the parameters of the development strategy is taken into account: financial – assessment of the profitability of activities, the level of availability of information, debt and independence, rationality of the use of financial resources; economic – the study of the social level of development of the enterprise, i.e. the correspondence between the volume of production and the level of wages, satisfaction of the needs of personnel, the level of labor productivity, the profitability of innovative activity; technological – analysis of the provision of the enterprise with modern equipment, the dynamics of the introduction of innovations, the sufficiency of investment funds, the level of deterioration of equipment; innovation and investment – study of innovation activity, efficiency of innovation activity, the level of provision of the enterprise with innovations, the expediency of directing investments in innovative development, the frequency of financing innovative projects by the enterprise; production – establishing the workload, rhythm, energy intensity of the production process, the rate of production of high-quality innovative products, the level of slowdown in production due to the depreciation of fixed assets; marketing – analysis of the effectiveness of the marketing service in terms of using new methods of promoting goods to the market, new methods of disseminating information about the release of innovative products, sufficiency of financing the work of this department.

At the fifth stage, based on the results of establishing relationships between the parameters of the development strategy, the expected synergistic effects from SREMID are formed, including: financial, economic, innovation and investment, technological, production, marketing effects

At the same time, in order to calculate the formed synergistic effects, the components of the assessment for each synergistic effect are selected, which will contribute to determining the desired values of each effect.

Conclusions. Based on the above, the financial synergistic effect of the use of SREMID allows us to characterize the growing level of financial stability of the enterprise, financial independence, profitability of activities, economic growth, exchange of data on the development of the technology market, which is achieved as a result of strengthening synergistic ties between its constituent elements, namely: growth of information support of the enterprise, growth of solvency of the enterprise and efficiency production activity, growth of rationality of the use of enterprise resources, growth of the level of financial development of the enterprise. In turn, the economic synergistic effect of the use of SREMID makes it possible to analyze the profitability of activities based on the results of the introduction of innovations, the growth of personnel productivity, the level of satisfaction of employees' needs and is calculated by the interaction of its following components: growth of profitability of innovation activity of the enterprise, growth of the socio-financial condition of the enterprise. The technological synergistic effect of the use of SREMID contributes to the assessment of the increasing or decreasing level of introduction of innovative technologies at the enterprise, the frequency of research and development, and the synergistic relationship is established between the components: the growth of financing of the process of updating the technologies of the enterprise (FPOTPz), the growth of the provision of the enterprise's technology (ZTPz). The innovation and investment synergistic effect of the use of SREMID is an opportunity to determine the level of efficiency of innovative development, the level of innovation activity of the enterprise as a whole by strengthening synergistic relations between the components: growth of the efficiency of innovation activity of the enterprise (EIDPz), growth of innovation and investment activity of the enterprise (InnovInvestAPz). The production synergistic effect of the use of SREMID is a reflection of the efficiency of production activities, the rhythm of production of new products, the level of depreciation of fixed assets and is determined by the components: the growth of the provision of innovations and the intensity of their use at the enterprise (SPE). The marketing synergistic effect of the use of SREMID allows you to assess the effectiveness of the marketing department in promoting a new type of product, which affects the volume of sales and the amount of cash receipts and is determined on the basis of establishing a synergistic relationship between the components: growth of the efficiency of marketing activities of the enterprise (EMDPz), growth of the innovative component of the marketing department (IMVz).

REFERENCES

1. Andrievska, E.V., 2014. *Restructuring of industrial enterprises through the implementation of innovative activities (on the example of mechanical engineering)*. Candidate of Sciences: abstract of the dissertation. Odessa National Economic University, 20 p.
2. Andrushkiv, B.M., Kramar, I.Y. and Pohaydak, O.B., 2011. *Innovative-complex ways of development of small business: monograph*. Ternopil: TNTU. I. Puliuya, 340 p.

3. Biben, O.I., 2014. Increasing the level of innovative development of agricultural production. *Effective Economy*, [online] No. 12.
4. Vodyanka, L.D. and Yaskal, I.V., 2012. Synergistic effect in the activities of enterprises: classification and approaches to evaluation. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Series: Economic Sciences*, [online] No. 3, Vol.1, pp. 7-12.
5. Grinev, A.V., 2008. *Innovative development of industrial enterprises: concept, methodology, strategic management*. Kharkiv: INZHEK Publishing House, 308 p.
6. Grineva, V.M. and Vlasenko, V.V. 2005. *Organizational Problems of Innovation Activity at Enterprises: Monograph*. Kharkiv: INZHEK Publishing House, 196 p.
7. Dymchenko, O.V. and Ilyashenko, Yu. G., 2013. Methodological possibilities for assessing the synergistic effects of institutional transformations of communal enterprises in the context of increasing their investment attractiveness. *Bulletin of Sumy State University. Series: Economics*, [online] No 4, pp. 122-130.
8. Donets, O.V., 2013. The content of economic categories "effect" and "efficiency" of innovation activity. *Technological Audit and Production Reserves*, [online] No. 5/3(13), pp. 42-44.
9. Zborovska, O.M. and Usyk, M.K., 2012. Formation of the mechanism for managing the innovation activity of machine-building enterprises. *Investments: Practice and Experience*, [online] No. 23, pp. 18–20.
10. Knyazevich, A.O. and Britchenko, I.G., 2015. Cluster approach to the creation of the country's innovation infrastructure. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series: Economics*, [online] Vol. 2(4), Part 1, pp. 24-29.
11. Knyazevich, A.O. and Kraichuk, O.V. 2011. *Mechanisms of Management of Innovative Development: Monograph*. Rivne: Publisher O. Zen, 136 p.
12. Cherep O.G. Evaluative Approach to Determining the Effective Innovative Development of Enterprises: Ukrainian Journal "Economist". Odessa National Economic University. 2021, No. 9, pp. 47-49. URL: <https://drive.google.com/file/d/1typX3U4MitSgsNBb2FS3yWvMOnkHUjV6/view>
13. Cherep O.G., Uliashyn I.A. Efficiency of trade enterprises on the basis of innovative activity. Financial strategies of innovative economic development. Proceedings Scientific publications. Publishing House "Helvetica" Issue 1 (53), 2022. P. 33-36. URL: <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/145/126>
14. Cherep O.G., Oleynikova L.G., Lepekhnin O.V., Lyshchenko E.G. Financial strategies of innovative economic development. Proceedings Scientific publications. Publishing House "Helvetica" Issue 3 (59), 2023. C. 21-25. <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/192/173>
15. Cherep O., Cherep A., Ohrenych Y., Helman V., Gorbunova A. Improvement of the management mechanism of the strategy of innovative activities of enterprises. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 2024, 1(54), pp. 471-484. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.54.2024.4295>
16. Alla Cherep, Valentina Voronkova, Oleksandr Cherep. Innovative European practices of digitalization as a key factor in ensuring socio-economic security in the face of global challenges. Socio-economic relations in the digital society. Volume 3 (53), 2024. Pp. 1-9. URL: <https://ser.net.ua/index.php/SER/issue/view/30>, <https://doi.org/10.55643/ser.3.53.2024.566>
17. Cherep A., Voronkova V., & Cherep O. Innovative European practices of digitalization as a key factor in ensuring socio-economic security in the face of global challenges. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 2024. 3(53), pp. 1-9. <https://doi.org/10.55643/ser.3.53.2024.566> <https://ser.net.ua/index.php/SER/article/view/566>

О.Н. Череп¹, экономика ғылымдарының докторы, профессор,
Л.А. Бехтер², экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор,
Д.М. Савенко³, PhD, докторант,
Д.О. Свитлый⁴, қаржы директоры
1, 2, 3 Zaporizhzhia National University, Запорожье, Украина
4 Onyx-Soft LLC

Машина жасау кәсіпорындарының инновациялық даму стратегиясын іске асыру тиімділігін кешенді бағалау әдістемесі

Түйіндеме. Мақалада машина жасау кәсіпорындарының инновациялық қызметінің экономикалық механизмін дамыту стратегиясын іске асыру тиімділігін кешенді бағалаудың ғылыми-әдістемелік тәсілдері зерттелген. Нарықтық ортаның тұрақсыздығы жағдайында инновациялық белсенділік өнеркәсіптік кәсіпорындардың тұрақты дамуының негізгі факторы екендігі негізделген. Инновациялық қызметтің экономикалық механизмі мен оны дамыту стратегиясының қаржылық тұрақтылықты қамтамасыз етудегі, бәсекеге қабілеттілікті арттырудағы және синергетикалық әсерге қол жеткізудегі рөлі қарастырылған. Қаржылық, экономикалық, инновациялық-инвестициялық, технологиялық, өндірістік және маркетингтік көрсеткіштерді талдауға негізделген жиынтық синергетикалық әсерді бағалаудың ғылыми-әдістемелік тәсілі ұсынылған. Инновациялық қызметтің экономикалық механизмін дамыту стратегиясының тиімділігін бағалау кезеңдерінің жүйелі тізбегі анықталып, ол кәсіпорынның тұрақтылық деңгейін, инновациялық процестердің тиімділігін және болашақ даму перспективаларын айқындауға мүмкіндік береді. Ұсынылған тәсілді қолдану машина жасау кәсіпорындарының қызмет нәтижелілігін арттыруға және олардың ұзақ мерзімді кезеңдегі нарықтық ұстанымдарын нығайтуға ықпал ететіні дәлелденген.

Түйінді сөздер: машина жасау кәсіпорындары; инновациялық қызмет; экономикалық механизм; даму стратегиясы; синергетикалық әсер; инновация тиімділігі; инновациялық-инвестициялық қызмет; қаржылық тұрақтылық; бәсекеге қабілеттілік; кешенді бағалау.

О.Н. Череп¹, доктор экономических наук, профессор,
Л.А. Бехтер², кандидат экономических наук, доцент,
Д.М. Савенко³, PhD, докторант,
Д.О. Светлый⁴, финансовый директор
1, 2, 3 Запорожский национальный университет, г. Запорожье, Украина
4 Onyx-Soft LLC, г. Запорожье, Украина

Методология комплексной оценки эффективности реализации стратегии инновационного развития машиностроительных предприятий

Аннотация. В статье исследованы научно-методологические подходы к комплексной оценке эффективности реализации стратегии развития экономического механизма инновационной деятельности машиностроительных предприятий. Обосновано, что в современных условиях нестабильности рыночной среды инновационная активность является ключевым фактором устойчивого развития промышленных предприятий. Рассмотрена роль экономического механизма инновационной деятельности и стратегии его развития в обеспечении финансовой устойчивости, повышении конкурентоспособности и достижении синергетического эффекта. Предложен научно-методический подход к оценке совокупного синергетического эффекта, основанный на анализе финансовых, экономико-чeskих, инновационно-инвестиционных, технологических, производственных и маркетинговых показателей. Определена последовательность этапов оценки эффективности стратегии развития экономического механизма инновационной деятельности, позволяющая выявить уровень устойчивости предприятия, эффективность инновационных процессов и перспективы дальнейшего развития. Установлено, что применение предложенного подхода способствует повышению результативности деятельности машиностроительных предприятий и укреплению их рыночных позиций в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: машиностроительные предприятия; инновационная деятельность; экономический механизм; стратегия развития; синергетический эффект; эффективность инноваций; инновационно-инвестиционная деятельность; финансовая устойчивость; конкурентоспособность; комплексная оценка.

A.G. Cherep¹, Doctor of Economics, Professor,
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3098-0105>

O.O. Veremeenko², PhD, Doctoral Student,
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0014-1615>

K.S. Brutyan³, PhD in Economics, Associate Professor,
ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0001-4927-3232>

A.D. Nosov⁴, Postgraduate student,
ORCID: <http://orcid.org/0009-0005-0524-7533>

^{1, 2, 3, 4} Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine
*e-mail: cherep.av.znu@gmail.com

THE MOTIVATIONAL STRATEGY AS A FOUNDATION FOR SECURING VITAL ACTIVITIES OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

Abstract. The paper studies theoretical approaches to, and substantiates reasonability of, applying modern forms and methods of financial incentivization and motivation of enterprise staff's work activity. Groups and structure of enterprise staff's motives for work have been defined. Motivational strategy management methods for machine-building enterprises have been developed. Key approaches to selection of a motivational strategy for machine-building enterprise staff's work activity have been highlighted. It has been proved that formulating a strategy for machine-building enterprise staff's work activity is reasonable. It has been found that assessment of work activity motivation in terms of interdependence and interrelation with socio-economic processes should consider key assessment characteristics. Principles for the formulation of a system for monitoring of the motivational strategy of machine-building enterprise staff's work activity have been supplemented.

Keywords. Staff motivation, motivational strategy, work activity, staff, needs, labour, assessment, characteristic, reward.

Introduction. The basis for a country's stable functioning and economic development is provided by a system of well-arranged, efficiently working sectors of the national economy that is not able to develop without machine-building enterprises. The great importance of machine-building enterprises in industry is determined by the fact that it produces instruments of labour for the sectors manufacturing means of production (working machines and apparatuses, machine-tools, process and power equipment, measurement and control devices, technical automation equipment, etc.) as well as commodities as such (motor cars, household appliances, etc.). Besides, machine-building makes a variety of equipment for construction, transport, communications and trade, special equipment for non-production sectors as well as defence products. Development of Ukraine's entire industry depends on how much machine-building product quality meets the country's needs. The situation and development of machine-building is of great importance not only to industry but to the economy as a

whole because the sector's potential and its available production capacities are the foundation for the national economy's strategic resilience. Thus, promoting the development of machine-building enterprises based on staff motivation is a priority strategic area for achievement of a stable economic situation.

Analysis of recent studies and publications. The matters of motivation of staff's work activity were paid attention to by many national and foreign scientists, namely: Adamenko M.V. [2], Bohynia D.P. [1], Cherep A.V. [2], Cherep O.H. [2], Hrynyova V.M. [3], Hruzina I.A. [3], Daniuk V.M. [4, p.32-36], Dashko I.M. [2], Dvoretzka H.V. [5], Kolot A.M. [6], Korolenko R.O. [2], Kornukh O.O. [2], Kostyshyna A.M. [7, 8], Kostyshyna T.A. [7, 8], Kravchenko O.O. [7, 8], Makedon V.V. [8], Smirnova A.V. [7, 8], Stepanova L.M. [7, 8], Tuzhykina O.P. [8], Semykina M.V. [1], Sladkevych V.P. [9], Tymbaliuk S.O. [6,], Chernushkina O.O. [4, p. 32-36], Cherep A.V. [10, 11, 12, 13]. However, still unaddressed are issues concerning the formulation of a motivational strategy as a foundation for securing vital activity of machine-building enterprises. Therefore, the research study topic is relevant and timely.

Experimental part. Work activity motivation cannot be effective without using modern forms and methods of financial incentivization of staff. Motivation for labour is a worker's desire to satisfy their needs through work activity.

Needs are something that inevitably causes difficulties and accompanies an individual in their life course, what is common to different people but at the same manifests itself individually in every human being.

Needs are a sense of physical and social discomfort, of a shortage of something, a demand for something required to create and maintain normal conditions of an individual's life and development. In the individual's consciousness, the needs translate into an interest or a motive. The structure of a motive for labour includes: the needs a worker wants to satisfy; the values able to satisfy those needs; the labour actions necessary to obtain the goods; and the price – material and moral costs related to work activities.

The motive for labour emerges if a management entity has at its disposal a required set of values meeting the individual's socially induced needs; the worker's labour efforts are required to obtain the values; the work activity allows the worker to obtain the values with lower material and moral costs than other activity types do [6, p. 64].

Goal achievement probability assessment is of great importance for the emergence of motives for labour. If attainment of goals requires no strong efforts or, on the contrary, requires too strong efforts, a motive for labour hardly emerges. Both in the former and latter cases, a motive for labour only emerges when the work activity is almost a single but principal precondition for meeting that need. If status differences (position, qualification grades, degrees, ranks, service record, membership in a certain social group such as veterans, people with disabilities, or single mothers) serve as a criterion for distribution, it entails emergence of motives such as promotion, acquisition of a grade, degree or rank, or attachment to a job, which not necessarily assume a worker's work activity because they can be achieved through other activity types.

Any activity involves certain costs and has its price. For example, the work activity is determined by physical and spiritual strength costs. High labour intensity can deter workers unless conditions for recreation of working capacity are provided. In many cases, due to bad labour organization and adverse sanitary

and hygienic conditions at work, workers opt for a behaviour strategy under which they prefer working less and earning less because they are not satisfied with the intense labour “price” [1, p. 67].

People assess possible behaviour options knowingly, trying to choose a short way to their desired result. The strength of a motive is determined by the degree of relevance of some or other need for a worker. The greater the need for a certain type of goods the stronger the desire to satisfy it, and the more actively the individual behaves. A specific feature of motives for labour consists of their being targeted “on oneself” and “on others”. Market-driven economy harmonizes the “for oneself” and “for others” motives via a competition mechanism. The wider the gap between what a worker gives to the society and what he/she gets in return the less important to him/her are such motives as commitment to people and society or desire to be useful to people. These processes develop most strongly when the workers’ labour remuneration is much lower than the consumer basket cost. The declining significance of motivation to work “for others” leads to de-professionalization of workers. Skills development ceases to be relevant because manufacture of products is not connected with satisfaction of one’s own needs. Motives for labour are diverse. They differ in terms of: the needs that the individual wants to satisfy with his/her work activity; the values that the individual needs to satisfy his/her needs; and the price that the worker is ready to pay for his/her needs [2, p. 72].

Their only common feature is that meeting the needs and obtaining the desired values is necessarily connected with work activities.

There are several groups of motives for labour, which together make up a single system. These are meaningful content and usefulness of work, status motives related to recognition of work activity, motives related to obtaining material values, and motives oriented on certain work intensity. Motivation is a long-term impact on workers in order to change the structure of value orientations and interests in terms of preset parameters as well as build a relevant motivation system and develop labour potential on that basis. Incentivization as a problem-solving tactic focuses on the actual structure of a worker’s value orientations and interests, and on more full realization of the available labour potential. Motivation and incentivization as labour management methods are opposite in direction: the former aims to change the current situation whereas the latter intends to consolidate it, however they complement each other [3, p. 61].

Incentivization should meet the worker’s needs, interests and abilities. Motivation is a process of an individual’s conscious choice of some or other type of behaviour, which is determined by an integrated effect of external (incentives) and internal (motives) factors.

Incentivization of labour assumes providing conditions under which intense work activity brings certain, pre-recorded results, and becomes a necessary and sufficient condition for satisfaction of a worker’s considerable and socially induced needs as well as for development of his/her motives for labour.

The system of labour motives and incentives should lean on a certain regulatory legal framework. The worker should know which requirements are placed on him/her, what reward will be granted for complying with them, and what sanctions will be applied for failure to comply. Labour incentivization is efficient only when management bodies are able to achieve and maintain the level of work that is paid for. The goal of incentivization is not to force an individual

to work at all but to get them interested in working better and more productively than envisaged by labour relations [4, p. 34].

Motivation for labour is developed prior to the commencement of professional work activities by means of the individual's internalization of the values and norms of work morale and ethics as well as through the individual's personal involvement in work activities, in the family and school. During that period, the foundations for attitude to labour as a value are laid, and the system of values of labour itself is built whereas personal work qualities are developing such as diligence, responsibility, a disciplined and initiative approach. The nature of internalization of the labour standards and values, which determine the individual's lifestyle in the future, is of the greatest significance for the formation of labour motivation. Development of labour activity requires a legal foundation of relations between managers and implementers under which a worker is granted the right to choose independently a line of employment behaviour within the boundaries clearly established by legal provisions [5, p. 77].

Material motivation is an aspiration for a certain level of well-being, a certain material living standard. Material motivation of work activities depends on a range of factors, namely: personal income level and structure; financial support of disposable monetary income; and efficiency of the system of incentives used in the given organization. Motivation is an important factor of work performance. The linkage of work results motivation is intermediated by natural abilities and acquired work skills, just motivation is a source of human activities [6, p. 83]. The labour activity incentivization system provides for an optimal ratio between working and free time, work and rest. Activating only the economic motivation leads to more intense work and longer working hours, due to which many workers work with a sense of chronic fatigue and feel nervous and emotional strains all the time. Certainly, every individual needs a meaningful, useful and interesting job and decent working conditions, however he/she wants to achieve promising growth, assert him/herself, and feel self-respect. Hence, labour motivation is connected both with meaningfulness and usefulness of work and with a worker's self-expression and self-fulfillment. A great part in the staff management practice is also played by a status motivation, being a driver of behaviour related to a person's desire to reach a higher position, perform a more complicated and more responsible job, and work in a field of activity regarded as socially useful [7, p. 101].

Building amotivational mechanism is aimed at: maintaining staff employment; distributing income and the effect of a growing share of bonuses in labour remuneration in an equitable way; creating conditions for professional and career growth of workers; providing favourable working conditions and protecting workers' health; creating an atmosphere of mutual confidence and feedback.

The market-driven economy sets the task regarding the ratio between the function of the State and the organization at work in a new way. The State should have a mechanism of control over: working conditions at the workplace so that reconstruction not only promote higher labour productivity but provide favourable conditions for workers; working life quality; organization of the continuous processes of staff's skills upgrading, vocational training and development; fair labour remuneration built on differentiation of earnings depending on the labour input criterion. Noteworthy are modern systems of staff motivation applied by western firms, namely financial rewards: wage rate; additional pay-

ments; equity participation; profit sharing; extra incentives. Extra incentives include: training fees; guarantee for obtaining a loan for a large purchase (apartment); medical services; insurance; recreation out of town [8].

Rewards feature prominently in the labour motivation system. Rewards are a concept that concerns all the forms of payments or awards received by a worker. Rewards are divided into direct payments in the form of wages, salaries, allowances, commission fees and bonuses, and indirect payments in the form of benefits such as employer-sponsored insurance or a paid leave.

Rewards stimulate group interests and encourage collectivism in achievement of end production results. A system of rewards should be based on the following principles:

- worker reward forms should be competitive as compared with other enterprises;
- an incentivization mechanism should be directed at achieving end results of both an individual worker and the entire work team;
- the higher the worker's rank the greater the share of bonuses and additional costs, which encourages workers to improve their level continuously [9, p. 71].

Great importance in establishment of an efficient reward mechanism belongs to a clear description of a worker's job functions. The management should realize what they want from some or other worker.

Bonus payment is an auxiliary form of staff rewarding. Its forms and rates depend on the staff category. Production output growth takes place with an additional scope of work, ensuring prescribed product quality and production culture, and bonuses are paid as a preset percentage of a tariff pay rate or of hours actually worked (bonuses are calculated from the base wage) [2].

We believe that efficient management of motivation requires:

- clearly realizing the model of the key motivation process: need – goal – action – experience – expectation;
- knowing factors that impact motivation;
- a set of the needs that initiate movement towards goal achievement, and conditions under which the needs can be satisfied;
- knowing that motivation is not a goal in itself but a way of satisfaction, and that its growing dose can result in self-satisfaction and inertia.

We can only take active steps when we are sure that the chosen tactics will ensure attainment of a desired goal. There are three approaches to selection of a motivational strategy for staff's work activities at machine-building enterprises.

Incentives and penalties: people work for rewards – those working well are paid well whereas those working yet better are paid even more. Those not working with proper quality are penalized. Motivation through work as such: give an individual an interesting job that brings satisfaction to them, and job performance quality will be high. Systematic connection with manager: define goals with your subordinates, and appraise them positively when they act correctly, or negatively when they make mistakes. The motivational strategy of our choice should lean on the situational analysis and the desired style of manager-worker interaction. The motivational strategy should be managed using methods such as: using money as a measure of reward and incentives; imposing penalties; developing ownership; motivating through work; rewards and recognition of

achievements; involving people in management; encouraging and rewarding teamwork; restricting the limitation of adverse factors.

A manager must address two targets: reducing the staff's dissatisfaction level, improving motivation regulators; increasing the satisfaction level, strengthening key motivators that will really enhance workers' labour activity. In its general form, motivational management takes place based on economic methods, targeting method, job enlargement and enrichment, and ownership method. Staff performance greatly depends also on the psychological climate in a work collective and on the management style applied by the manager.

To motivate labour, and actually to ensure a required level of staff's labour activity, it is reasonable to:

- define a set of values that will provide a basis for staff motivation. The set should consider people's key needs and interests that are written down in the form of benefits, preferences and incentive types in the Internal Work Regulations of the Organization, and enshrined in other local regulatory legal acts;
- determine every worker's level of needs, interests and possibilities of meeting them;
- specify work activity types that the organization needs and that are reasonable to motivate;
- organize work in such a way as to convince the worker that it is possible to meet their interests with affordable expenses of physical and moral strengths, time and working capacity restoration opportunities;
- align certain activity types with the set of values and preferences;
- find out, when hiring a worker, what motives, interests and a system of values the worker has.

The worker's income in the organization should be sufficient to cover their expenses. Conditions for efficient use of motivation for labour include: high remuneration rate; use of highly professional labour; lack of wage levelling; high prestige of labour in the State; a person's high purchasing power and interest in skills development. For a motivation process to be manageable, certain conditions should be provided, namely it is necessary to: have complete and reliable information about a management object; have an idea of the situation and changes in the staff motivational direction at any time; follow socio-economic consequences of management decisions thoroughly and be able to foresee them. As experience shows, conventional methods of collecting data about the staff motivational direction do not meet the management practice requirements any more, hence it is necessary to implement a motivational management system in any organization that would create a new information base for managerial decision-making concerning work activity motivation.

Motivational monitoring is a system of continuous observation and control of the work activity motivation situation in order to ensure its current diagnostics and assessment over time as well as to make competent managerial decisions in a bid to improve production efficiency [4, p. 35].

The main goal of monitoring in Ukraine at the national and regional levels is to prepare information analysis materials on the actual situation concerning motivation of people's work activities, broken down by regions, to draft recommendations to overcome the shortcomings found, and to forecast possible aggravation of the most burning problems in the field of labour relations.

At the enterprise level, the work of motivation services (individual specialists) should be aimed at examination of ever-changing needs, interests and value orientations of workers in the world of work, motives of their work activities, motivational capacity and the extent of its use in the work process, at identification of changes in the structure of motives, and at forecasting of their development and impact upon activity outcomes. Motivational monitoring should promote identification of the most efficient, during the given period, levers and drivers of impact upon behaviour of individual workers in order to achieve their goals and those of the organization. Implementation of motivational monitoring is relevant for most enterprises in Ukraine because examination of the needs and interests of staff's motivational direction is undertaken in Ukraine on a sporadic and extremely superficial manner. Amid such conditions, the systems of financial and non-financial motivation, operating at enterprises, are inefficient. As data from foreign enterprises indicate, no radical changes are occurring in the structure of needs and motives, and managers have a vague idea about the structure and hierarchy of their subordinates' motives. In 1946, one U.S. firm conducted a questionnaire survey of its workers who were asked to arrange ten suggested work reward types in terms of their priority [1, p. 101].

The workers arranged the suggested rewards in the following order:

- full recognition and adequate appraisal of the work done;
- sense of ownership of company affairs;
- sympathetic attitude of managers (interest in personal problems of workers, willingness to help);
- stability of employment;
- good pay;
- interesting job;
- personal contacts with managers;
- promotion;
- favourable working conditions;
- workplace discipline.

A similar survey, conducted in the late 1980s, indicated that substantial changes had occurred in the hierarchy of workers' motives. The above-mentioned motives were now placed in the following order:

- interesting job;
- full recognition and adequate appraisal of the work done;
- sense of ownership of company affairs;
- stability of employment;
- good pay;
- promotion;
- favourable working conditions;
- personal contacts with managers;
- workplace discipline [1, p. 103].

Sympathetic attitude of managers (interest on personal problems of workers, willingness to help). The changes in the hierarchy of motives occurred under the influence of higher living standards, a growing occupational qualification level of workers, and their orientation towards high-level needs.

Conclusions. Motivational Monitoring Provides For Regular surveys and

analysis of the available economic, sociological and psychological information. To assess work activity motivation in terms of mutual conditionality and relationship with socio-economic processes, it is important to have a set of key characteristics (indicators) that include:

a) characteristic of work activity and labour potential quality – occupational qualification structure of workers; qualify of workforce vocational training and retraining; employment status; worker competitiveness estimate; forms and methods of financial incentivization of work activities, and their effectiveness; forms and methods of negative incentivization and their effectiveness; working conditions and organization of labour; labour productivity level;

b) level of satisfaction with work and results of work activity; role and place of labour in value orientations of workers; underlying motives of work activity and changes in their structure;

g) living standard indicators – nominal wage; income structure; income differentials; real budget of workers and their families; level of provision with housing, healthcare, education and culture services, environmental situation, personal security;

c) characteristics of the public opinion about efficiency of the governmental socio-economic policy, and social orientation of market transformations.

We believe that a system of monitoring of the motivational strategy for machine-building enterprise staff's work activity should be built on the following principles:

– systemic – building a set of assessment indicators for every area of work activity motivation;

– integrated – obtaining and processing socio-economic, sociological and psychological information that depicts the situation and changes in work activity motivation;

– apolitical – analyzing key reasons of changes in the work activity motivation situation with account of both internal and external factors;

– periodical – regularly supplementing the information base necessary for development of key characteristics of work activity motivation;

– territorial production approach – achieving an optimal combination of the production and territorial principles of monitoring by motivation services.

Motivation at enterprises should be organized by line managers and human resources management service staff.

REFERENCES

1. Bohynia D.P., Semykina M.V. Trudovyi mentalitetu systemi motyvatsii pratsi [Labour mentality in the work motivation system]. Kirovohrad: Poligraf-Tertsiiia, 2002. 226 p.
2. Cherep A.V., 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, P. 70-79
3. Hrynyova V.M., Hruzina I.A. Problemy motyvatsii pratsi personalu pidpryemstva [Problems of motivation of an enterprise staff's work]: monograph. V.M. Hrynyova, Kharkiv: INZHEK, 2007. 184 p.
4. Daniuk V., Chernushkina O. Motyvuvanni akchynnyk aktyvizatsii trudovoi povedinky. Ukraina: aspektypratsi. 2008. № 4. p. 32-36.
5. Dvoretzka H.V. Sotsiologia pratsi [Labour sociology]: [textbook] / H.V. Dvoretzka. K.: KNEU, 2001. 244 p.
6. Kolot A.M. Motyvatsia personal [Staffmotivation]: [textbook] / A.M. Kolot, S.O. Tsybaliuk. K.: KNEU, 2011. 397 p.
7. Kostyshyna T.A., Stepanova L.M., Kravchenko O.O., Kostyshyna A.M., Smirnova A.V. Management of regulation processes for labor remuneration and personal security of enterprises. Reality of poli-

tics. 2021. #17 (3). Pp. 87-105 (1,125 друк.арк.). URL: <https://www.scilit.net/article/df63f1507746ac29dd385182330731cf>

8. Makedon V.V., Kostyshyna T.A., Tuzhykina O.P., Stepanova L.M., Kravchenko O.O., Kostyshyna A.M., Smirnova A.V. Ensuring the Efficiency of Integration Processes in the International Corporate Sector on the Basis of Strategic Management. Academy of Strategic Management Journal. 2019. Vol. 18. Issue 1. URL: <https://scholar.google.com.ua/scholar?oi=bibs&cluster=9196967608366857813&btnI=1&hl=ru&authuser=1>

9. Sladkevich V.P. Motyvatsionnyi menedzhment [Motivational management: [course of lectures] / V.P. Sladkevych. K.: IAPM, 2001. 168 p.

10. Cherep A. V. Relationship between labor motivation and indicators of efficiency of personnel use. Actual problems of the economy. National Academy of Management. № 1 (139). 2013. P. 117-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_1_15

11. Cherep A. V. Necessity of Formation of the Mechanism of Labor Motivation at Enterprises. Actual problems of the economy. National Academy of Management. № 3 (141) 2013. P. 134-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_3_15

12. Cherep A.V. Mechanisms of motivation of personnel of industrial enterprises. Scientific letters of academic society of Michal Baludansky. № 3 2016. Slovakia: Kosice. P. 60- 64

13. Cherep A.V. Theoretical framework for the study of the efforts made to motivate employees to productive behavior. Philosophy and life: International journal. Tashkent: Imam Bukhari International Research Center under the Cabinet of Ministers of Uzbekistan. № 3 /4 (2) 2018. P. 22-31.

А.Г. Череп¹, экономика ғылымдарының докторы, профессор

О.О. Веремеенко², PhD, докторант

К.С. Брутян³, экономика ғылымдарының PhD докторы, қауымдастырылған профессор

А.Д. Носов⁴, докторант

^{1, 2, 3, 4} Запорожье ұлттық университеті, Запорожье, Украина

Мотивациялық стратегия машина жасау кәсіпорындарының тіршілік қызметін қамтамасыз етудің негізі ретінде

Түйіндеме. Мақалада кәсіпорын персоналының еңбек белсенділігін қаржылық ынталандыру мен мотивациялаудың заманауи нысандары мен әдістерін қолданудың теориялық тәсілдері зерттеліп, олардың орындылығы негізделген. Кәсіпорын қызметкерлерінің еңбекке деген ынталарының топтары мен құрылымы анықталған. Машина жасау кәсіпорындарындағы мотивациялық стратегияны басқару әдістері әзірленген. Машина жасау кәсіпорны қызметкерлерінің еңбек белсенділігінің мотивациялық стратегиясын таңдаудың негізгі тәсілдері айқындалған. Қызметкерлердің еңбек белсенділігінің стратегиясын қалыптастырудың мақсатқа сай екендігі дәлелденген. Әлеуметтік-экономикалық үдерістермен өзара тәуелділік пен байланыс тұрғысынан еңбек белсенділігін мотивациялауды бағалау негізгі бағалау сипаттамаларын ескеруі тиіс екендігі анықталған. Машина жасау кәсіпорны қызметкерлерінің еңбек белсенділігінің мотивациялық стратегиясын мониторингтеу жүйесін қалыптастыру қағидаттары толықтырылған.

Түйінді сөздер: персоналды ынталандыру, мотивациялық стратегия, еңбек белсенділігі, персонал, қажеттіліктер, еңбек, бағалау, сипаттама, марапаттау.

А.Г. Череп¹, доктор экономических наук, профессор

О.О. Веремеенко², PhD, докторант

К.С. Брутян³, PhD по экономике, ассоциированный профессор,

А.Д. Носов⁴, докторант

^{1, 2, 3, 4} Запорожский национальный университет, г. Запорожье, Украина

Мотивационная стратегия как основа обеспечения жизнедеятельности машиностроительных предприятий

Аннотация. В статье исследованы теоретические подходы и обоснована целесообразность применения современных форм и методов финансового стимулирования и мотивации трудовой активности персонала предприятия. Определены группы и структура мотивов труда персонала предприятия. Разработаны методы управления мотивационной стратегией машиностроительных предприятий. Выделены основные подходы к выбору мотивационной стратегии трудовой активности персонала машиностроительного предприятия. Доказана целесообразность формирования стратегии трудовой активности персонала предприятия. Установлено, что оценка мотивации трудовой активности с точки зрения взаимозависимости и взаимосвязи с социально-экономическими процессами должна учитывать ключевые оценочные характеристики. Дополнены принципы формирования системы мониторинга мотивационной стратегии трудовой активности персонала машиностроительного предприятия.

Ключевые слова: мотивация персонала, мотивационная стратегия, трудовая активность, персонал, потребности, труд, оценка, характеристика, вознаграждение.

Б.М. Алиева¹, кандидат экономических наук, старший преподаватель
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9034-8910>

Ж.С. Есимбеков², студент

^{1, 2} Казахский национальный университет имени аль-Фараби,
г. Алматы, Қазақстан
*e-mail: zhahanyt@mail.ru

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА КАЗАХСТАНА КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Аннотация. В условиях глобализации и стремительного развития цифровых технологий происходит глубокая трансформация финансовых систем большинства стран мира. Банковский сектор является одной из ключевых отраслей экономики, которая наиболее активно внедряет современные цифровые технологии и инновационные финансовые инструменты. В Республике Казахстан цифровизация финансовых услуг рассматривается как важный фактор повышения эффективности банковской системы и расширения доступа субъектов малого и среднего бизнеса к финансовым ресурсам. Целью исследования является анализ влияния цифровой трансформации банковского сектора на развитие малого и среднего бизнеса в Казахстане. В работе применяются методы экономического анализа, статистического анализа и сравнительного исследования. Информационной базой исследования послужили данные Национального банка Республики Казахстан, статистические материалы государственных органов, а также научные публикации отечественных и зарубежных ученых. Результаты исследования показывают, что внедрение цифровых банковских технологий способствует повышению доступности финансовых услуг, сокращению операционных издержек и ускорению процесса принятия кредитных решений. Развитие онлайн-банкинга, цифровых платформ кредитования и автоматизированных систем оценки кредитоспособности создает благоприятные условия для расширения финансовой поддержки предпринимательства. В заключении сделан вывод о том, что дальнейшее развитие цифровой инфраструктуры банковского сектора может стать важным фактором устойчивого экономического роста и повышения конкурентоспособности экономики Казахстана.

Ключевые слова: цифровая экономика, банковский сектор, финансовые технологии, малый и средний бизнес, цифровизация банков, предпринимательство.

Введение. Современная мировая экономика характеризуется активным внедрением цифровых технологий в различные сферы экономической деятельности. Процесс цифровизации оказывает значительное влияние на структуру финансовых рынков, формы банковского обслуживания и

методы управления финансовыми ресурсами. Банковский сектор играет важную роль в обеспечении устойчивого экономического развития. Банки выступают основными посредниками в перераспределении финансовых ресурсов, обеспечивая финансирование инвестиционных проектов и поддержку предпринимательской деятельности.

В последние годы в Казахстане наблюдается активное развитие цифровых финансовых технологий. Банки внедряют современные информационные системы, мобильные приложения, цифровые платежные сервисы и платформы дистанционного обслуживания клиентов.

Особое значение цифровизация банковской системы имеет для развития малого и среднего бизнеса. Предпринимательский сектор является важным элементом национальной экономики, поскольку способствует созданию рабочих мест, развитию конкуренции и диверсификации экономики. Несмотря на это, доступ субъектов малого и среднего бизнеса к финансовым ресурсам остается ограниченным. В связи с этим изучение влияния цифровых банковских технологий на расширение финансовых возможностей предпринимателей является актуальной научной задачей.

Материалы и методы. Методологической основой исследования являются общенаучные и специальные методы экономического анализа. В процессе исследования применялись методы системного анализа, сравнительного анализа, статистического анализа и экономико-логического моделирования.

Информационной базой исследования послужили официальные статистические данные Национального банка Республики Казахстан, отчеты финансовых организаций, аналитические материалы международных экономических организаций, а также научные публикации по вопросам цифровой трансформации банковского сектора.

Применение указанных методов позволило провести комплексный анализ развития цифровых финансовых технологий и определить их влияние на финансирование малого и среднего бизнеса.

Экспериментальная часть. Цифровая трансформация банковского сектора представляет собой процесс внедрения современных информационных технологий в деятельность финансовых организаций. Основными направлениями цифровизации банковской системы являются развитие мобильного банкинга, интернет-банкинга, цифровых платежных систем и онлайн-кредитования.

В Казахстане большинство банков активно внедряют цифровые сервисы, позволяющие клиентам получать финансовые услуги дистанционно. Использование мобильных приложений и интернет-банкинга значительно упрощает взаимодействие клиентов с банками и сокращает временные затраты на проведение финансовых операций [1].

Особое значение имеют цифровые платформы кредитования малого и среднего бизнеса. Современные технологии позволяют автоматизировать процесс анализа кредитоспособности заемщиков и ускорить процедуру принятия кредитных решений. Кроме того, внедрение технологий анализа больших данных и искусственного интеллекта позволяет банкам более эффективно оценивать риски и повышать качество кредитного портфеля.

Дополнительно в исследовании была рассмотрена роль автоматизированных систем кредитного скоринга. Такие системы позволяют банкам

анализировать финансовое состояние заемщика на основе большого количества параметров, включая финансовую отчетность, историю платежей и деловую активность компании. Использование алгоритмов машинного обучения позволяет повысить точность оценки кредитных рисков и снизить вероятность невозврата кредитов [2].

Кроме того, в рамках экспериментального анализа была проведена оценка влияния цифровых банковских сервисов на доступность финансовых ресурсов для предпринимателей. Полученные результаты свидетельствуют о том, что внедрение мобильных банковских приложений, интернет-банкинга и цифровых платежных систем значительно расширяет возможности предпринимателей по управлению финансовыми потоками.

Особое значение цифровые финансовые технологии имеют для развития регионального предпринимательства. Благодаря дистанционным банковским сервисам предприниматели из удаленных регионов получают возможность пользоваться финансовыми услугами без необходимости посещения крупных банковских отделений [3].

Таким образом, проведенный анализ показывает, что цифровизация банковского сектора способствует повышению эффективности кредитования малого и среднего бизнеса, снижению операционных издержек банков и расширению доступа предпринимателей к финансовым ресурсам.

Полученные результаты подтверждают, что дальнейшее развитие цифровых банковских технологий может стать важным инструментом стимулирования предпринимательской активности и повышения конкурентоспособности экономики Казахстана [4].

Результаты и обсуждения. Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что цифровизация банковского сектора оказывает положительное влияние на развитие предпринимательства.

В последние годы развитие цифровых технологий оказывает существенное влияние на трансформацию банковского сектора и финансовой инфраструктуры в целом. Внедрение инновационных финансовых инструментов и цифровых платформ способствует повышению эффективности банковских операций, оптимизации бизнес-процессов и расширению спектра финансовых услуг. В условиях современной экономики цифровизация банковского сектора становится одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности финансовых институтов и устойчивости национальной экономики [5].

Особую роль цифровые технологии играют в развитии малого и среднего бизнеса. Предпринимательские структуры традиционно сталкиваются с рядом ограничений при получении банковского финансирования, включая высокие требования к обеспечению кредитов, длительные процедуры рассмотрения заявок и недостаточную прозрачность финансовой отчетности. Внедрение цифровых решений позволяет значительно упростить процесс взаимодействия предпринимателей с финансовыми организациями [6].

Одним из наиболее значимых направлений цифровой трансформации банковского сектора является развитие онлайн-кредитования. Использование цифровых платформ позволяет предпринимателям подавать заявки на получение кредитов дистанционно, без необходимости посещения банковских отделений. Кроме того, автоматизированные системы анализа

данных позволяют банкам более оперативно оценивать кредитоспособность заемщиков и принимать решения по кредитным заявкам [7].

Динамика кредитования малого и среднего бизнеса банками Казахстана с использованием цифровых технологий:

Таблица 1 – Кредитования малого и среднего бизнеса банками Казахстана с использованием цифровых технологий:

Показатель	2021	2022	2023	2024
Общий объем кредитов МСБ, млрд тг	4620	4980	5430	5980
Объем онлайн-кредитования МСБ, млрд тг	410	520	670	810
Доля онлайн-кредитов в общем кредитовании МСБ, %	8,9	10,4	12,3	13,5
Среднее время рассмотрения заявки, дни	7	5	3	2
Количество предпринимателей, использующих цифровые банковские сервисы, тыс.	520	640	790	910
Примечание – составлена автором на основе источника [8]				

Во-первых, внедрение цифровых технологий способствует повышению доступности финансовых услуг для субъектов малого и среднего бизнеса. Предприниматели получают возможность дистанционно открывать счета, подавать заявки на кредит и осуществлять финансовые операции.

Во-вторых, цифровизация банковских услуг позволяет значительно сократить операционные расходы банков, что в перспективе может привести к снижению стоимости финансовых продуктов.

В-третьих, использование автоматизированных систем оценки кредитоспособности повышает прозрачность процесса кредитования и снижает уровень финансовых рисков [9].

Вместе с тем процесс цифровизации сопровождается рядом проблем. Среди них можно выделить вопросы кибербезопасности, необходимость модернизации цифровой инфраструктуры и повышение уровня финансовой грамотности населения.

Заключение. Проведенное исследование показало, что цифровая трансформация банковского сектора является важным фактором развития малого и среднего бизнеса в Казахстане.

Внедрение современных финансовых технологий способствует расширению доступа предпринимателей к финансовым ресурсам, повышению эффективности банковских операций и развитию цифровой экономики [10].

В результате исследования были сформулированы следующие выводы: Во-первых, цифровые банковские технологии создают новые возможности для развития предпринимательской деятельности и повышения доступности финансовых услуг. Во-вторых, цифровизация способствует снижению транзакционных издержек и повышению эффективности банковских операций. В-третьих, дальнейшее развитие цифровой инфраструктуры финансового сектора должно стать одним из приоритетных направлений экономической политики государства. Развитие цифровых финансовых технологий будет способствовать формированию более устойчивой и конкурентоспособной экономической системы Казахстана [11].

Следует отметить, что цифровизация банковского сектора способствует развитию финансовой инклюзии. Благодаря внедрению цифровых сервисов предприниматели, находящиеся в удаленных регионах, получают доступ к банковским услугам и финансовым ресурсам. Это особенно важно для стран с большой территорией и значительной региональной дифференциацией экономического развития. Вместе с тем процесс цифровой трансформации банковского сектора сопровождается рядом вызовов и рисков. Одним из ключевых факторов является обеспечение кибербезопасности. С ростом объемов цифровых финансовых операций возрастает и риск кибератак, что требует от банков внедрения современных систем защиты информации и совершенствования механизмов управления рисками. Кроме того, важной задачей является повышение уровня цифровой и финансовой грамотности населения. Эффективное использование цифровых финансовых инструментов возможно только при наличии соответствующих знаний и навыков у пользователей. В этой связи особое значение приобретают образовательные программы и государственные инициативы, направленные на повышение финансовой культуры населения [12].

Анализ международного опыта показывает, что развитие цифровых финансовых технологий способствует формированию более гибкой и инновационной банковской системы. В ряде стран внедрение финтех-решений позволило значительно повысить эффективность финансовых рынков и расширить доступ предпринимателей к инвестиционным ресурсам. Для Казахстана использование лучших международных практик может стать важным фактором модернизации финансового сектора.

Таким образом, цифровизация банковского сектора открывает новые возможности для развития малого и среднего бизнеса и способствует формированию благоприятной предпринимательской среды. В долгосрочной перспективе дальнейшее развитие цифровых финансовых технологий будет играть ключевую роль в обеспечении устойчивого экономического роста и повышении конкурентоспособности национальной экономики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Национальный банк Республики Казахстан. Отчет о состоянии финансового рынка Республики Казахстан. – Алматы, 2025. [<https://nationalbank.kz>]
2. Аубакиров Я.А. Основы экономической теории. – Алматы: Экономика, 2019. – 432 с. [<https://elibrary.kz>]
3. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – Москва: Проспект, 2021. – 1104 с. [<https://www.litres.ru/valeriy-kovalev/finansovyy-menedzhment-teoriya-i-praktika/>]
4. Шваб К. Четвертая промышленная революция. – Москва: Эксмо, 2018. – 208 с. [<https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>]
5. Goodfellow I., Bengio Y., Courville A. Deep Learning. – Cambridge: MIT Press, 2018. – 775 p. [<https://www.deeplearningbook.org>]
6. Stiglitz J., Walsh C. Economics. – New York: W.W. Norton & Company, 2018. – 1024 p. [<https://wwwnorton.com/books/economics-stiglitz>]
7. Mishkin F. The Economics of Money, Banking and Financial Markets. – Boston: Pearson Education, 2021. – 720 p. [<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/economics-of-money-banking-and-financial-markets/P200000003459>]
8. World Bank. Digital Financial Services. – Washington: World Bank Publications, 2020. [<https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion>]

9. OECD. Digital Transformation in Financial Services. – Paris: OECD Publishing, 2021. [https://www.oecd.org/finance/digital-transformation-financial-services.htm]

10. International Monetary Fund. Fintech and Financial Services: Initial Considerations. – Washington: IMF, 2019. [https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2019/06/27/Fintech-and-Financial-Services]

11. Агентство по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Статистический ежегодник Казахстана. – Астана, 2024. [https://stat.gov.kz]

12. Бекенова Л.К. Современные тенденции развития экономики Казахстана. – Алматы: Қазақ университеті, 2020. – 320 с. [https://elib.kaznu.kz]

Б.М. Алиева¹, экономика ғылымдарының кандидаты, аға оқытушысы

Ж.С. Есимбеков², студент

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

Қазақстандағы банк секторын цифрландыру шағын және орта бизнестің дамуының факторы ретінде

Түйіндеме. Қазіргі кезеңде цифрландыру экономикалық дамудың негізгі факторларының біріне айналып отыр. Әсіресе қаржы және банк секторында цифрлық технологияларды енгізу экономикалық жүйенің тиімділігін арттыруға және қаржылық қызметтердің қолжетімділігін кеңейтуге мүмкіндік береді. Қазақстан Республикасында банк секторын цифрландыру мемлекеттік экономикалық саясаттың маңызды бағыттарының бірі болып табылады және ол кәсіпкерлікті қолдау мен экономиканың тұрақты дамуына ықпал етеді. Бұл мақалада Қазақстандағы банк секторын цифрландырудың негізгі бағыттары және оның шағын және орта бизнесті дамытудағы рөлі кәсіпкерлердің қаржыландыру мүмкіндіктерін кеңейтетінін көрсетті. Онлайн-несиелеу жүйелері, цифрлық төлем платформалары және автоматтандырылған кредиттік скоринг жүйелері банктердің операциялық тиімділігін арттырып, несиелік шешімдерді қабылдау уақытын қысқартуға мүмкіндік береді. Зерттеу қорытындысы бойынша банк секторын цифрландыру шағын және орта бизнесті қаржыландыруды жетілдірудің маңызды құралдарының бірі болып табылады және ұлттық экономиканың бәсекеге қабілеттілігін арттыруға ықпал етеді.

Түйінді сөздер: банк секторын цифрландыру, шағын және орта бизнес, қаржылық технологиялар, цифрлық экономика, онлайн несиелеу, кәсіпкерлікті қаржыландыру.

B.M. Aliyeva¹, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer

Zh.S. Yessimbekov², Student

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

Digital transformation of the Banking Sector in Kazakhstan as a Factor of Small and Medium Business Development

Abstract. In the modern global economy, digitalization has become one of the key factors influencing economic development. The rapid spread of digital technologies significantly transforms financial systems and the functioning of banking institutions. The banking sector is one of the most actively developing areas where digital technologies are widely implemented in order to improve the efficiency of financial services and expand access to financial resources. In the Republic of Kazakhstan, the digital transformation of the banking sector is considered an important element of economic modernization and sustainable development. The introduction of digital banking technologies contributes to the improvement of financial infrastructure and increases the availability of banking services for entrepreneurs. The purpose of this research is to analyze the impact of digital transformation of the banking sector on the development of small and medium-sized enterprises in Kazakhstan. The study is based on methods of economic analysis, statistical analysis and comparative research. The information base of the research includes data from the National Bank of the Republic of Kazakhstan, statistical reports and scientific publications. The results of the study demonstrate that the development of digital banking services significantly improves access to financial resources for small and medium-sized enterprises. Online lending platforms, digital payment systems and automated credit scoring technologies help reduce transaction costs and accelerate decision-making processes in banking operations. The research concludes that further development of digital financial technologies can significantly strengthen the competitiveness of the national economy and contribute to the sustainable development of entrepreneurship.

Keywords: digital banking, small and medium enterprises, financial technologies, digital economy, online lending, banking innovation.

Б.М. Алиева¹, кандидат экономических наук, старший преподаватель
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9034-8910>

Н.Н. Уралова², студент

^{1, 2} Казахский национальный университет имени аль-Фараби,

г. Алматы, Қазақстан

*e-mail: uralova0200@mail.ru

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИКИ КАЗАХСТАНА КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация. В условиях глобализации и ускоренного технологического прогресса цифровая трансформация становится одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности национальной экономики. Для Республики Казахстан развитие цифровых технологий рассматривается как важный инструмент модернизации экономической системы, повышения эффективности государственного управления и стимулирования инновационной активности бизнеса. Целью данной статьи является исследование роли цифровизации в развитии экономики Казахстана и определение основных направлений ее дальнейшего совершенствования. В работе рассматриваются теоретические основы цифровой трансформации экономики, анализируются современные тенденции внедрения цифровых технологий в различных секторах национальной экономики, а также оценивается влияние цифровизации на экономический рост и производительность труда. Особое внимание уделяется государственной программе цифровизации, направленной на развитие информационно-коммуникационной инфраструктуры, поддержку инновационного предпринимательства и формирование цифровой экосистемы. В статье анализируются основные проблемы и ограничения цифровой трансформации, среди которых недостаточный уровень цифровой грамотности населения, неравномерность развития инфраструктуры и необходимость совершенствования нормативно-правовой базы. В результате проведенного исследования сделан вывод о том, что цифровизация экономики способствует формированию новых моделей экономического развития, повышению эффективности производства и развитию инновационного потенциала страны. Предложены рекомендации по дальнейшему развитию цифровой экономики Казахстана, включая расширение инвестиционной поддержки технологических проектов, развитие человеческого капитала и усиление взаимодействия государства и бизнеса.

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровизация, экономическое развитие, инновации, государственная политика, Казахстан.

Введение. В современном мире цифровые технологии становятся основой экономического развития и трансформации традиционных отраслей хозяйства. Развитие информационно-коммуникационных технологий, искусственного интеллекта, больших данных и облачных вычислений ока-

зывает значительное влияние на экономические процессы и формирует новые модели ведения бизнеса.

Для Республики Казахстан цифровая трансформация экономики является одним из стратегических направлений государственной политики. Реализация программы «Цифровой Казахстан» направлена на повышение эффективности экономики, развитие инновационной среды и улучшение качества жизни населения.

В условиях усиления глобальной конкуренции цифровизация становится важным фактором устойчивого экономического роста. Использование современных технологий позволяет повысить производительность труда, снизить издержки производства и обеспечить более эффективное управление экономическими ресурсами.

Теоретические основы цифровой трансформации экономики

Цифровая экономика представляет собой систему экономических отношений, основанных на использовании цифровых технологий, информационных ресурсов и современных коммуникационных систем. Ее развитие связано с внедрением инноваций, автоматизацией производственных процессов и использованием цифровых платформ. Исследователи отмечают, что цифровизация способствует формированию новых бизнес-моделей, повышению эффективности управления и развитию международной экономической интеграции. В условиях глобализации страны активно внедряют цифровые технологии для повышения своей конкурентоспособности.

Цифровая трансформация экономики включает несколько ключевых направлений:

- развитие цифровой инфраструктуры;
- внедрение инновационных технологий;
- развитие человеческого капитала;
- совершенствование институциональной среды.

Материалы и методы исследования. Методологической основой данного исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых в области цифровой экономики, экономического развития и инновационной политики. В работе изучались основные направления цифровой трансформации экономики Казахстана и их влияние на устойчивое экономическое развитие страны.

Для анализа использовались следующие методы исследования:

- Анализ и синтез – для изучения теоретических основ цифровой экономики и выявления ключевых особенностей её влияния на национальную экономику;
- Сравнительный анализ – для сопоставления процессов цифровизации Казахстана с международным опытом и выявления лучших практик;
- Статистический метод – для обработки данных о развитии цифровой инфраструктуры, уровне цифровизации различных отраслей экономики и показателях экономического роста;
- Системный подход – позволил рассматривать цифровую трансформацию как комплексный процесс, затрагивающий производство, услуги, государственное управление и инновационное предпринимательство.

Информационной базой исследования послужили официальные статистические данные государственных органов Республики Казахстан, отчеты международных организаций (OECD, World Bank, ITU), государственные программы и стратегические документы, а также научные публикации по вопросам цифровизации экономики.

Экспериментальная часть. В последние годы Казахстан активно реализует стратегию цифровой трансформации. Государственная программа «Цифровой Казахстан» направлена на модернизацию экономики и развитие инновационной экосистемы.

Основными направлениями реализации программы являются:

- 1) цифровизация отраслей экономики;
- 2) развитие электронного правительства;
- 3) формирование цифровой инфраструктуры;
- 4) развитие человеческого капитала.

Особое внимание уделяется развитию электронных государственных услуг. Внедрение цифровых сервисов позволяет повысить прозрачность государственных процессов и сократить административные барьеры. Важным элементом цифровой трансформации является развитие предпринимательства в сфере информационных технологий. Создание технологических парков и инновационных центров способствует развитию стартапов и привлечению инвестиций.

Результаты и обсуждения. Несмотря на положительные тенденции, развитие цифровой экономики в Казахстане сталкивается с рядом проблем. Одной из основных является недостаточный уровень цифровой грамотности населения. Для эффективного использования цифровых технологий необходимо повышение квалификации специалистов и развитие образовательных программ.

Другой важной проблемой является неравномерность развития цифровой инфраструктуры между регионами страны. В сельских районах доступ к высокоскоростному интернету остается ограниченным, что снижает возможности использования современных технологий.

Кроме того, требуется совершенствование нормативно-правовой базы, регулирующей развитие цифровых технологий и защиту данных.

Таблица 1 – Основные показатели развития цифровой экономики в Республике Казахстан

№	Год	Доля цифровой экономики в ВВП, %	Объем услуг в сфере ИКТ, млрд тенге	Индекс инвестиций в основной капитал ИКТ, % к предыдущему году
1.	2021	3.8	890.5	104.5
2.	2022	4.4	1 120.3	112.1
3.	2023	4.9	1 350.8	118.4
4.	2024	5.3	1 610.2	122.3
5.	2025	5.8	1 940.5	125.7

Источник: Составлено на основе статистических данных [3]

Для глубокого анализа и объективной оценки динамики цифровой трансформации Республики Казахстан необходимо обратиться к официальным статистическим данным Бюро национальной статистики. Анализ

ключевых индикаторов позволяет наглядно оценить темпы внедрения инноваций, выявить структурные сдвиги в экономике и определить барьеры, препятствующие равномерному развитию регионов.

В первую очередь рассмотрим динамику доли цифровой экономики в общем валовом внутреннем продукте (ВВП) страны, а также объемы оказанных услуг в области информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) за последние годы.

Как видно из таблицы 1, доля цифрового сектора в ВВП страны демонстрирует стабильный ежегодный рост, увеличившись с 3.8% до 5.8%. Это свидетельствует о постепенном снижении сырьевой зависимости и переходе к постиндустриальной модели развития. Параллельно наблюдается опережающий рост объема услуг в сфере ИКТ, который за рассматриваемый период вырос более чем в два раза, что подтверждает высокую востребованность цифровых сервисов на внутреннем рынке.

Для более детального изучения структуры распределения цифровых технологий по секторам национальной экономики был проведен анализ уровня внедрения ИКТ на предприятиях различных отраслей (в процентах от общего числа крупных и средних предприятий).

Абсолютным лидером является финансовый сектор (88%), что обусловлено высоким уровнем конкуренции и бурным развитием финтех-платформ, а также банковских экосистем в Казахстане. Промышленность (65%) и торговля (61%) также показывают стабильный уровень автоматизации бизнес-процессов. Однако такие критически важные сектора, как сельское хозяйство (42%), здравоохранение и образование (35%), все еще имеют значительный нереализованный потенциал и требуют усиленной государственной поддержки и целевого финансирования.

Важным аспектом цифровой модернизации выступает обеспеченность населения и бизнеса качественной цифровой инфраструктурой. Статистические показатели доступа к сети Интернет и уровня цифровой грамотности зафиксировали устойчивую положительную динамику.

Таблица 2 – Инфраструктурные показатели цифровизации РК

№	Наименование индикатора	2021	2022	2023	2024	2025
1.	Доля пользователей сети Интернет в возрасте 6-74 лет, %	86,5	89,2	92,1	94,3	96,0
2.	Плотность абонентов фиксированного ШПД (на 100 чел.)	14,2	15,1	16,5	17,8	19,1
3.	Уровень цифровой грамотности населения, %	82,0	84,5	86,3	88,1	89,5
Источник: Составлено на основе статистических данных [3]						

Данные таблицы 2 подтверждают, что уровень цифровой грамотности населения вырос до 89.5%. Тем не менее, как отмечалось ранее, сохраняется разрыв между городскими и сельскими регионами. В то время как мегаполисы практически полностью обеспечены сетями нового поколения (5G) и оптоволоконными линиями связи, в отдаленных сельских округах скорость соединения и стабильность фиксированного интернета остаются неудовлетворительными, что сдерживает полноценное развертывание цифровых услуг на местах.

Рост цифровой грамотности напрямую стимулирует развитие внутреннего рынка электронной коммерции, создавая синергетический эффект для всей экономической системы.

Рост цифровой грамотности и доверия к электронным платежам напрямую стимулирует внутренний рынок электронной коммерции. Объем В2С-рынка (электронной торговли товарами и услугами) увеличился с 720 млрд тенге в 2021 году до рекордных 2400 млрд тенге к концу 2025 года. Это доказывает, что формирование цифровой экосистемы кардинально меняет потребительское поведение, снижает транзакционные издержки и создает новые драйверы роста для малого и среднего бизнеса.

Таким образом, статистический анализ на основе официальных данных [3] подтверждает, что государственная политика в рамках модернизации заложила прочный фундамент. Однако для сохранения устойчивого тренда экономического роста государству необходимо сфокусироваться на преодолении регионального цифрового неравенства, стимулировании локальных технологических стартапов и масштабной подготовке высококвалифицированных ИТ-кадров, способных обеспечить долгосрочную конкурентоспособность страны.

Заключение. Цифровая трансформация экономики является важным фактором устойчивого развития Республики Казахстан. Внедрение современных технологий способствует повышению эффективности производства, развитию инновационного предпринимательства и улучшению качества жизни населения. Для дальнейшего развития цифровой экономики необходимо совершенствование государственной политики в области цифровизации, расширение инвестиционной поддержки инновационных проектов и развитие человеческого капитала. Реализация комплексных мер позволит Казахстану укрепить свои позиции в глобальной экономике и создать условия для устойчивого экономического роста.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Назарбаев Н.А. Третья модернизация Казахстана: глобальная конкурентоспособность. – Астана, 2017.
2. Государственная программа «Цифровой Казахстан». – Астана: Министерство цифрового развития РК, 2017.
3. Қазақстан Республикасының ұлттық статистика бюросы. Қазақстандағы цифрлық экономиканың дамуы туралы статистикалық мәліметтер. – Астана, 2023.
4. Кусаинов К.А. Экономическая политика и модернизация экономики Казахстана. – Алматы: Экономика, 2019.
5. Абдрахманова Г.И. Цифровая экономика: современные тенденции развития. – Москва: НИУ ВШЭ, 2020.
6. Ахметов Қ.Ж. Қазақстан экономикасының инновациялық дамуы. – Алматы: Қазақ университеті, 2018.
7. Сатыбалдин А.А. Экономика Казахстана в условиях глобализации. – Алматы, 2020.
8. Жолдасбеков С.А. Цифрландыру және ұлттық экономиканың дамуы. – Алматы: Экономика, 2021.
9. OECD. Digital Economy Outlook. – Paris: OECD Publishing, 2022.
10. World Bank. Digital Development Overview. – Washington DC, 2021.

11. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – Geneva: World Economic Forum, 2016.
12. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. – New York: McGraw-Hill, 2015.
13. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. – New York: W.W. Norton & Company, 2014.
14. Қазақстан Республикасының Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігі. Қазақстанның әлеуметтік-экономикалық дамуы туралы есеп. – Астана, 2022.
15. Қалиева С.А. Қазақстандағы инновациялық экономика дамуының мәселелері. – Алматы: Экономика, 2019.
16. Porter M. Competitive Advantage of Nations. – New York: Free Press, 2008.

Б.М. Алиева¹, экономика ғылымдарының кандидаты, аға оқытушысы

Н.Н. Уралова², студент

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

Қазақстан экономикасының цифрлық трансформациясы тұрақты экономикалық дамудың факторы ретінде

Түйіндеме. Қазіргі таңда цифрлық технологиялардың қарқынды дамуы әлемдік экономиканың құрылымын түбегейлі өзгертуде. Цифрландыру экономикалық процестердің тиімділігін арттыруға, инновациялық дамуды жеделдетуге және ұлттық экономикалардың бәсекеге қабілеттілігін күшейтеді. Қазақстан үшін цифрлық трансформация экономиканы әртараптандырудың, жаңа технологияларды енгізудің және тұрақты экономикалық өсуді қамтамасыз етудің маңызды құралы болып табылады. Қазақстан Республикасында цифрлық экономиканы дамыту мемлекеттік саясаттың негізгі бағыттарының бірі ретінде қарастырылып отыр. Осы мақсатта «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы қабылданып, оның аясында экономиканың түрлі салаларында цифрлық технологияларды енгізу көзделген. Қазақстан экономикасының цифрлық трансформациясы ұлттық экономиканың тұрақты дамуына ықпал ететін маңызды фактор болып табылады. Цифрлық технологияларды енгізу өндірістің тиімділігін арттырып, инновациялық қызметті дамытуға және жаңа экономикалық мүмкіндіктерді қалыптастыруға жағдай жасайды. Алдағы уақытта цифрлық экономиканы дамыту үшін мемлекет пен бизнестің өзара ынтымақтастығын күшейту, цифрлық инфрақұрылымды жетілдіру және адами капиталды дамыту қажет. Бұл шаралар Қазақстанның жаһандық экономикалық кеңістіктегі бәсекеге қабілеттілігін арттыруға мүмкіндік береді.

Түйінді сөздер: цифрлық экономика, цифрландыру, экономикалық даму, инновациялар, мемлекеттік саясат, Қазақстан.

B.M. Aliyeva¹, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer

N.N. Uralova², Student

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

Digital transformation of the economy of Kazakhstan as a factor of sustainable economic development

Abstract. The article examines the role of digital transformation in the development of the national economy of Kazakhstan. In the context of globalization and rapid technological progress, digital technologies are becoming an important factor in increasing economic efficiency and competitiveness. The study analyzes the main directions of digitalization of the economy, including the development of information infrastructure, the introduction of innovative technologies and the formation of a digital ecosystem. Special attention is paid to the state policy aimed at supporting digital transformation. The results of the study show that digitalization contributes to the growth of productivity, the development of innovative entrepreneurship and the improvement of public administration. The author also identifies the main challenges related to the development of digital infrastructure and the need to improve digital skills among the population.

Keywords: digital economy, digitalization, economic development, innovation, government policy, Kazakhstan.

ХҒТАР 06.75.73
ӘОЖ 330.101

Г.К. Иляшова¹, аға оқытушы, PhD докторы
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9034-8910>

А.Т. Турединова², магистрант

^{1,2} әл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық Университеті, Алматы қ., Қазақстан
*e-mail: a.turedinova@gmail.com

ЭКОНОМИКАЛЫҚ БІЛІМ НЕГІЗІНІҢ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ

Түйіндеме. Мақалада қазіргі жаһандану және цифрландыру жағдайында экономикалық білім негізінің мазмұны мен ерекшеліктері ғылыми тұрғыда талданады. Экономикалық білімнің жеке тұлғаның экономикалық ойлауын қалыптастырудағы, қаржылық сауаттылығын арттырудағы және саналы экономикалық шешімдер қабылдау қабілетін дамытудағы рөлі айқындалады. Зерттеу барысында экономикалық білімнің жеке қаржыны басқару, бюджет жоспарлау, қаржылық тәуекелдерді бағалау және цифрлық қаржы құралдарын қауіпсіз пайдалану дағдыларын қалыптастыруға ықпалы қарастырылды. Мақалада Қазақстан Республикасындағы қаржылық сауаттылық деңгейінің динамикасы, қолма-қолсыз төлемдердің кеңеюі және цифрлық қаржы қызметтерімен байланысты тәуекелдер статистикалық деректер негізінде талданған. Сонымен қатар цифрлық экономиканың дамуы жағдайында интернет-алаяқтық пен қаржылық қауіптерден қорғануда экономикалық білімнің практикалық маңызы. Зерттеудің ғылыми жаңалығы экономикалық білімді тек теориялық дайындық емес, әлеуметтік-экономикалық тұрақтылықты, қаржылық қауіпсіздікті және еңбек нарығындағы бейімделу қабілетін арттыратын кешенді стратегиялық құрал ретінде қарастыруымен сипатталады. Зерттеу нәтижелері экономикалық білім беру жүйесін жетілдіруге және қаржылық сауаттылықты арттыруға бағытталған бағдарламаларды әзірлеуде практикалық маңызға ие.

Түйінді сөздер: экономикалық білім, қаржылық сауаттылық, экономикалық ойлау, цифрлық экономика, қаржылық тәуекелдер, нарықтық экономика.

Кіріспе. Қазіргі жаһандану және цифрландыру үдерістерінің жеделдеуі қоғамның әлеуметтік-экономикалық дамуында экономикалық білімнің рөлін айтарлықтай арттырып отыр. Экономикалық қатынастардың күрделенуі, қаржы нарықтарының кеңеюі және жеке тұлғалардың қаржылық шешімдер қабылдаудағы жауапкершілігінің өсуі экономикалық білімнің маңызын жаңа деңгейге көтерді. Осыған байланысты экономикалық білім негізінің ерекшеліктерін ғылыми тұрғыда талдау өзекті мәселелердің бірі болып табылады.

Экономикалық білім берудің мазмұны мен әлеуметтік маңызын зерттеген ғалымдар қазіргі экономикалық жағдайда қоғамға жоғары кәсіби, жан-жақты дайындалған мамандар қажеттігін атап көрсетеді. Атап айтқанда А.И.Тюнин, С.С. Демцура және т.б. зерттеулерінде экономикалық білімнің қазіргі қоғамдағы стратегиялық маңызы атап көрсетіледі. Авторлардың пікірінше, заманауи экономикаға терең теориялық біліммен қатар практикалық дағдыларды меңгерген, стратегиялық ойлайтын, жауапты әрі бейімделгіш мамандар қажет. Ғалымдар экономикалық білім мен тәрбиені тұлғаның экономикалық ойлауын, құндылық бағдарларын және мінез-құлық стратегиясын қалыптастыратын үздіксіз процесс ретінде қарастырады. Экономикалық білімнің басты мақсаты – экономикалық ортада тиімді әрекет ете алатын, әлеуметтік тұрғыда тұрақты және өзгермелі жағдайларға икемді азамат қалыптастыру [1].

Экономикалық білім мазмұнын кешенді тұрғыда қарастыратын зерттеулердің бірі – «Сущность эколого-экономического образования в профильной школе» атты еңбек. Зерттеуде экономикалық білім оқушыларын бәсекеге қабілеттілігін арттыруға, еңбек нарығындағы икемділігін қамтамасыз етуге және әлеуметтік бейімделуін күшейтуге бағытталған жүйелі процесс ретінде түсіндіріледі [2].

И.А. Соколова эколого-экономикалық даярлықтың пәнаралық сипатына ерекше назар аударады. Автордың пікірінше, техникалық жоғары оқу орындарында экономикалық білім беру болашақ мамандардың кәсіби құзыреттілігін қалыптастырудың маңызды шарты болып табылады. Экономикалық дайындық инженерлік қызметте өндірістік шешімдердің тиімділігін бағалау, ресурстарды ұтымды пайдалану және шығындарды басқару дағдыларын дамытуға мүмкіндік береді [3]. Сонымен қатар экономикалық білім қаржылық сауаттылықты арттырады. Қаржылық сауаттылық экономикалық тұрақтылықтың маңызды факторы болып табылады. Дүниежүзілік банк (2021) деректері бойынша, қаржылық білім деңгейі жоғары елдерде халықтың жинақтау және сандық қаржы құралдарын пайдалану көрсеткіші айтарлықтай жоғары болып табылады [4].

Экономикалық білім тек теориялық білім емес, ол нақты шешім қабылдауға әсер етеді. Адамдар экономикалық терминдерді білсе де, олар әрқашан тиімді шешім қабылдай бермейді. Зерттеулер көрсеткендей, жеке тұлғаның қаржылық сауаттылық деңгейі оның қаржылық шешім қабылдау сапасына әсер етеді. Сонымен қатар, қаржылық мінез-құлық тек білімге ғана емес, психологиялық факторларға да тәуелді екенін көрсетеді [5]. Ерте жастан берілген қаржылық білім ұзақ мерзімді экономикалық нәтижелерге алып келеді. Қаржылық әл-ауқатты арттыру үшін сапалы білім беру мен тиімді мемлекеттік саясат үйлесуі қажет [6]. Қаржылық сауаттылық деңгейі жоғары адамдар жинақтауға бейім, инвестициялық құралдарды тиімді қолданады, қарызды жауапкершілікпен басқарады. Ал қаржылық білім төмен болған жағдайда жоғары пайызды несиелерді таңдау, тәуекелді дұрыс бағаламау, ұзақ мерзімді жоспарлаудың болмауы сияқты мәселелерге кездесіп жатады [7]. Кейде жеке тұлғаларға мінез-құлықтық факторлар да әсер етіп жатады: тәуекелге бейімділік, алаяқтыққа сеніп қалу және тағы сол сияқты. Қаржылық-экономикалық білім деңгейі жоғары тұлғалар тәуекелді саналы бағалайды, ұзақ мерзімді қаржылық стратегияларды қолдана алады [8].

Ғылыми еңбектерде экономика маманын даярлаудың көпсалалы сипаты ерекше атап өтіледі. Экономика маманы кәсіби қызметінде тек экономикалық теориямен шектелмей, статистикалық деректерді талдау, әлеуметтік мінез-құлықты түсіндіру, құқықтық нормаларды ескеру және заманауи ақпараттық технологияларды қолдану дағдыларын меңгеруі қажет. Қазіргі жағдайда ақпараттық технологиялардың кеңінен қолданылуы экономика маманынан автоматтандырылған басқару жүйелерімен жұмыс істеу дағдыларын талап етеді, бұл өз кезегінде жоғары математика мен статистика және экономика саласындағы білімнің рөлін арттырады. Экономикалық көрсеткіштердің басым бөлігі статистикалық өлшемдер нәтижесі болғандықтан, экономика маманы деректерді талдап, әлеуметтік-экономикалық процестерді сандық тұрғыда бағалай алуы тиіс [9].

Экономикалық білім жеке тұлғаның экономикалық ойлауын қалыптастырып қана қоймай, оның нарықтық ортада тиімді әрекет етуіне, қаржылық тәуекелдерді бағалай білуіне және саналы экономикалық таңдау жасауына мүмкіндік береді. Қаржылық сауаттылықтың жеткіліксіздігі артық қарызға батуға, табыс пен шығынды дұрыс жоспарламауға және алаяқтық әрекеттердің құрбаны болуға әкелуі мүмкін. Сондықтан экономикалық білім қоғамдағы әлеуметтік тұрақтылықты қамтамасыз ететін маңызды құрал ретінде қарастырылады.

Сонымен қатар цифрлық экономиканың дамуы жаңа мүмкіндіктермен қатар жаңа қауіптерді де туындатуда. Онлайн төлемдер, интернет-банкинг және цифрлық қаржы құралдарының кеңінен қолданылуы азаматтардан базалық экономикалық және қаржылық білімді талап етеді. Бұл жағдай экономикалық білімнің практикалық бағыттылығын күшейтіп, оның мазмұнын жаңғыртуды қажет етеді.

Осы тұрғыда мақаланың мақсаты – экономикалық білім негізінің ерекшеліктерін анықтау, оның қазіргі қоғамдағы рөлін ашып көрсету және қаржылық сауаттылықты арттырудағы маңызын ғылыми тұрғыда негіздеу болып табылады. Аталған мақсатқа жету үшін экономикалық білімнің теориялық және практикалық қырлары талданып, оның әлеуметтік-экономикалық дамуға ықпалы қарастырылады.

Материалдар мен әдістер. Зерттеу барысында экономикалық білім мен қаржылық сауаттылықтың қазіргі қоғамдағы рөлін эмпирикалық тұрғыда зерделеу мақсатында жалпығылыми және статистикалық талдау әдістері қолданылды. Атап айтқанда, сипаттамалық статистикалық талдау әдісі арқылы Қазақстан Республикасындағы төлем карточкаларының қолданылу құрылымы, қолма-қолсыз және қолма-қол ақша алу операцияларының үлесі, сондай-ақ қаржылық алаяқтық көрсеткіштерінің динамикасы жүйеленіп қарастырылды. Сонымен қатар салыстырмалы статистикалық талдау әдісі жылдар бойынша және аймақтар арасындағы айырмашылықтарды анықтауға мүмкіндік берді. Бұл әдіс көрсеткіштердің өзгеру үрдістерін салыстыру, олардың өзара байланысын талдау және экономикалық білім деңгейімен жанама ықпал ететін факторларды бағалау мақсатында қолданылды. Зерттеу барысында ресми статистикалық деректер мен ашық ақпарат көздері негізге алынып, алынған мәліметтер диаграммалар мен графикалық тәсілдер арқылы көрнекі түрде ұсынылды.

Зерттеудің теориялық негізін отандық және шетелдік ғалымдардың экономикалық білім, қаржылық сауаттылық және әлеуметтік-экономика-

лық даму мәселелеріне арналған ғылыми еңбектері құрады. Сонымен қатар Қазақстан Республикасының ресми статистикалық деректері зерттеу материалы ретінде пайдаланылды.

Нәтижелер және талқылау. Экономикалық білімнің басты ерекшелігі – оның теориялық білімдермен шектелмей, нақты практикалық дағдыларды қалыптастыруға бағытталуы. Қазіргі жағдайда экономикалық білім жеке тұлғаның қаржылық мінез-құлқын қалыптастырып, табыс пен шығынды тиімді жоспарлау, қаржылық тәуекелдерді бағалау және ұзақ мерзімді экономикалық шешімдер қабылдау қабілетін арттырады.

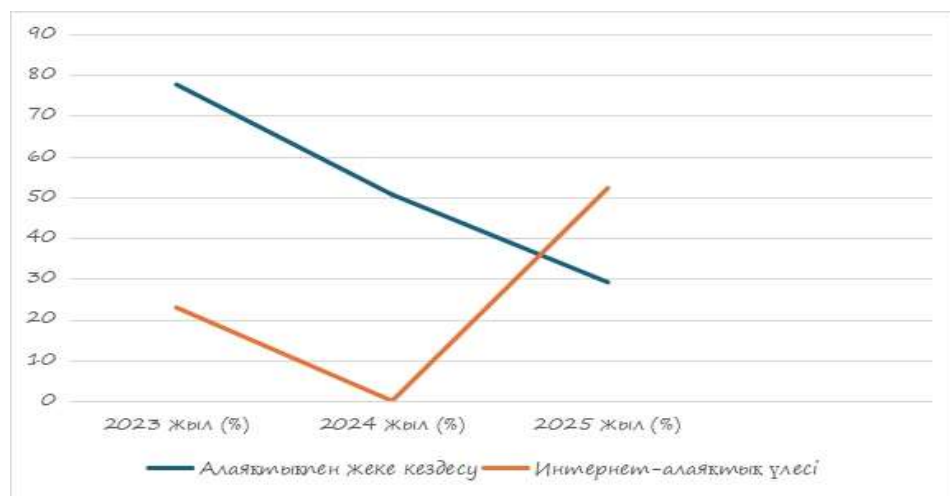
Талдау барысында экономикалық білімнің қаржылық сауаттылық деңгейін арттырудағы рөлі ерекше екені анықталды. 2025 жылы Қазақстанда қаржылық сауаттылық индексі 41,5% болып, 2024 жылғы 41,2%-дан сәл жоғарылады. Бұл көрсеткіш соңғы жылдар ішінде тұрақты өсу тенденциясын көрсетеді: 2020 жылы 39,07% болса, 2021 – 39,52%, 2022 – 40,3%, 2023 – 40,5%, 2024 – 41,2% құрап отыр. Қаржылық білім мен дағды күнделікті қаржылық шешімдер қабылдауда баяу жақсарып келеді, алайда жеке қаржыны басқару, бюджет жоспарлау және үнемдеу сияқты практикалық дағдылар әлі де жетілдіруді қажет етеді. Бұл жағдай Қазақстанда қаржылық сауаттылықтың жалпы деңгейі артқанымен, оның жекелеген компоненттері біркелкі дамымай отырғанын көрсетеді.

Ресми деректерге сәйкес, қаржылық сауаттылық құрылымындағы ең әлсіз көрсеткіш жеке қаржыны басқару саласына тиесілі болып отыр, оның деңгейі небәрі 32,5%-ды құрайды. Бұл көптеген азаматтардың жеке бюджетті жоспарлау, тұрақты түрде жинақ қалыптастыру және шығындарды ұтымды бөлу дағдыларын толық меңгермегенін аңғартады. Осыған байланысты қаржылық білім беру жүйесінде шығындарды бақылау, қаржылық резервтер қалыптастыру және саналы тұтыну сияқты практикалық дағдыларды дамытуға басымдық беру қажеттілігі туындайды [10].

Сонымен қатар цифрлық экономиканың дамуы экономикалық білім мазмұнына жаңа талаптар қойып отыр. Онлайн-банкинг, электронды төлем жүйелері және цифрлық қаржы құралдарының кеңінен қолданылуы азаматтардың экономикалық және қаржылық қауіпсіздігін қамтамасыз етуде базалық білімнің маңызын арттырды. Қаржылық мінез-құлықтағы бұл өзгерістер төлем тәсілдеріне деген көзқарастан да айқын байқалады. Қазақстан Республикасы аумағында қазақстандық және шетелдік эмитенттердің шығарған төлем карточкаларының аймақтар бойынша қолданылуын талдау қолма-қолсыз төлемдердің өңірлік тұрғыда біркелкі таралмағанын көрсетеді. Диаграмма деректері бойынша ең жоғары көлем Алматы қаласында тіркелген, мұнда қолма-қолсыз операциялардың жалпы сомасы 80 млн теңгеден асады. Бұл көрсеткіш мегаполистегі халық санының көптігімен, қаржылық инфрақұрылымның дамығандығымен және цифрлық төлем сервистерінің кеңінен қолданылуымен түсіндіріледі. Сонымен қатар барлық өңірлерде қолма-қолсыз операциялар көлемінің қолма-қол ақша алу операцияларынан басым болуы байқалады. Бұл Қазақстанда төлем карточкаларын пайдалану мәдениетінің өзгеріп жатқанын және халықтың цифрлық төлемдерге бейімделу деңгейінің артқанын көрсетеді. Алайда кейбір облыстарда қолма-қол ақша алу операцияларының әлі де елеулі үлеске ие болуы қаржылық мінез-құлықтың толық трансформацияланбағанын аңғартады (1-сурет).

қаржылық қызметтер мен онлайн-сервистерді пайдалану кезіндегі сақтық мінез-құлқының күшеюімен қатар жүруде (2-сурет). 2025 жылғы деректерге сәйкес, қаржылық және интернет-алаяқтықпен жеке тұрғыда кездеспеген азаматтардың үлесі 70,9%-ды құрап, бұл көрсеткіш 2024 жылғы 50,6% және 2023 жылғы 22,4% деңгейімен салыстырғанда едәуір жоғары. Сонымен қатар 2025 жылы алаяқтықпен бетпе-бет келгендер үлесінің 29,1%-ға дейін төмендеуі қаржылық қауіпсіздік мәдениетінің қалыптасу үрдісін көрсетеді.

Анықталған алаяқтық жағдайларының құрылымында интернет-алаяқтық (фишинг) басым орын алады және 2025 жылы оның үлесі 52,2%-ды құрады. Бұл көрсеткіш 2023-2024 жылдармен салыстырғанда айтарлықтай жоғары болып, цифрлық қаржылық қызметтердің кеңеюімен қатар онлайн қауіптердің де артып отырғанын көрсетеді. Сонымен қатар телефон арқылы жасалатын алаяқтық әрекеттерінің үлесінің төмендеуі азаматтардың мұндай қауіптерді тану деңгейінің артқанын білдіреді [12].



2-сурет. Қазақстанда алаяқтыққа ұшырау деңгейі мен интернет-алаяқтық үлесінің динамикасы (2023-2025 жж.)

Ескерту: [12] мәліметтер негізінде авторлармен құрастырылған

Зерттеу нәтижелері төлем құралдарын пайдалану құрылымы мен алаяқтық түрлерінің өзгеруі экономикалық білімнің практикалық маңызын арттырып, қаржылық қауіпсіздік мәдениетін дамытуға бағытталған кешенді шаралардың қажеттілігін дәлелдейді.

Экономикалық білімнің тағы бір маңызды ерекшелігі – оның еңбек нарығындағы бейімделу қабілетін арттыруы. Экономикалық ойлауы қалыптасқан тұлға еңбек нарығындағы өзгерістерді талдай алады, ресурстардың шектеулілігін ескере отырып баламалы шешімдер қабылдайды және кәсіби дамудың тиімді бағыттарын таңдайды. Бұл өз кезегінде адами капитал сапасының артуына және елдің әлеуметтік-экономикалық дамуына оң ықпал етеді.

Сонымен қатар, қазіргі Қазақстанның еңбек нарығы цифрлық трансформация жағдайында күрделі құрылымдық өзгерістерге ұшырап

отырғандықтан, экономикалық білім мен цифрлық дағдылардың маңызы айтарлықтай артып отыр. Зерттеулер көрсеткендей, еңбек нарығы цифрлық технологияларды енгізу нәтижесінде жаңа жұмыс орындарын қалыптастырумен қатар, рутинді қызметтердің қысқаруына алып келуде, бұл қызметкерлердің еңбек нарығының жаңа талаптарына жедел бейімделу қабілетін талап етеді. Бұл әсіресе кәсіби даярлау мен қайта даярлау бағдарламаларының тиімділігі, икемді біліктілік пен цифрлық дағдыларға сұраныс секілді факторлардың артуымен сипатталады. Мұндай дағдыларды меңгерген мамандар еңбек нарығында бәсекеге қабілетті болып, жаңа талаптарға тез адаптацияланады, соның нәтижесінде еңбек өнімділігі мен еңбек ресурстарының сапасы жақсарады [13].

Жалпы алғанда, алынған нәтижелер экономикалық білімнің тек оқу пәні ғана емес, қазіргі қоғамдағы әлеуметтік тұрақтылық пен экономикалық қауіпсіздікті қамтамасыз ететін стратегиялық құрал екенін дәлелдейді. Экономикалық білім негізінің ерекшеліктерін ескере отырып, білім беру жүйесінде оның практикалық бағытын күшейту қажеттілігі туындайды.

Қорытынды. Жүргізілген зерттеу экономикалық білім негізінің қазіргі қоғамдағы маңызы мен ерекшеліктерін кешенді түрде айқындауға мүмкіндік берді. Экономикалық білім жеке тұлғаның экономикалық ойлауын қалыптастырып қана қоймай, оның қаржылық шешімдерді саналы қабылдауына, ресурстарды ұтымды пайдалануына және нарықтық ортада тиімді бейімделуіне ықпал ететін маңызды фактор екені дәлелденді.

Зерттеу нәтижелері экономикалық білімнің практикалық бағыттылығының ерекше маңызға ие екенін көрсетті. Қаржылық сауаттылықты арттыру арқылы экономикалық білім азаматтардың қаржылық тәуекелдерге төзімділігін күшейтіп, цифрлық алаяқтық пен экономикалық тұрақсыздық жағдайында қауіпсіз мінез-құлық қалыптастыруға мүмкіндік береді. Сонымен қатар экономикалық білім еңбек нарығындағы құрылымдық өзгерістерге бейімделуді жеңілдетіп, адами капитал сапасының артуына оң әсер етеді.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Тюнин А.И., Демцура С.С., Алексеева Л.П., Базавлущая Л.М., Плужникова И.И. Особенности экономического образования и восприятия в современных условиях // *Baltic Humanitarian Journal*. – 2019. – Т. 8. – № 3 (28). – 163-166 б. – DOI: 10.26140/bgз3-2019-0803-0041.
2. Саламатов А.А. Сущность эколого-экономического образования в профильной школе // *Вестник ЮУрГУ*. – 2006. – № 16. – 226-231 б.
3. Соколова И.А. Значение междисциплинарности в эколого-экономической подготовке студентов технического вуза // *Известия ВГПУ*. – 2013. – 49-53 б.
4. Дүниежүзілік банк. *Education finance watch*. – Washington, DC: World Bank, 2021. – PDF
5. Хастон С. Дж. Measuring Financial Literacy // *Journal of Consumer Affairs*. – 2010. – Т. 44. – № 2. – 296-316 б. – DOI: 10.1111/j.1745-6606.2010.01170.x.
6. Annamaria Lusardi, Anne Messy. *Journal of Financial Literacy and Wellbeing*. – 2023. – Т. 1. – № 1. – 1-11 б. – DOI: 10.1017/flw.2023.8.
7. Remund D.L. Financial Literacy Explicated: The Case for a Clearer Definition in an Increasingly Complex Economy // *Journal of Consumer Affairs*. – 2010. – Т. 44. – № 2. – 276-295 б. – DOI: 10.1111/j.1745-6606.2010.01169.x.
8. Nogueira M.C., Almeida L., Tavares F.O. Financial Literacy, Financial Knowledge, and Financial Behaviors in OECD Countries // *Journal of Risk and Financial Management*. – 2025. – Т. 18. – №. 3. – 167 б. – DOI: 10.3390/jrfm18030167.

9. Аганбегян А.Г. Эффективность образования, особенно высшего экономического образования // Научные труды ВЭО России. – 2023. – Т. 239. – № 1. – С. 45-79. – DOI: 10.38197/2072-2060-2023-239-1-45-79.

10. В Казахстане растет уровень финансовой грамотности граждан [Электрондық ресурсы]. – URL: <https://fingramota.kz/ru/news/post/v-kazakhstan-rastet-uroven-finansovoj-gramotnosti-grazhdan>

11. Қазақстан Республикасының Ұлттық Банкі. Ресми статистикалық деректер [Электрондық ресурсы]. – URL: <https://www.nationalbank.kz>

12. Как казахстанцы распознают мошенничество: что изменилось за два года исследований [Электрондық ресурсы]. – URL: <https://fingramota.kz/ru/news/post/kak-kazhastancy-raspoznayut-moshennichestvo-chto-izmenilos-za-dva-goda-issledovaniy>

13. Арынова З.А. Қазақстанның еңбек нарығы цифрландыру дәуірінде: құрылымдық өзгерістер және даму перспективалары // Вестник Казахского университета экономики, финансов и международной торго вли. – 2025. – № 2(59). – Б. 283-296. – DOI: 10.52260/2304-7216.2025.2(59).32.

G.K. Pyashova¹, Senior Lecturer, PhD

A.T. Turedinova², Master's Student

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

Features of the fundamentals of economic education

Abstract. The article examines the key features and content of the fundamentals of economic education in the context of globalization and digital transformation of the modern economy. The role of economic education in shaping economic thinking, improving financial literacy, and developing the ability to make informed economic decisions is highlighted. The study analyzes the impact of economic education on the formation of skills in personal financial management, budget planning, financial risk assessment, and the safe use of digital financial instruments. Based on statistical data, the dynamics of financial literacy in the Republic of Kazakhstan, the expansion of cashless payments, and the growth of financial risks in the digital economy are examined. Particular attention is paid to the issues of online fraud and the importance of developing a financial security culture among the population. The scientific novelty of the article lies in a comprehensive approach to economic education, considering it not only as a system of theoretical knowledge but also as a strategic tool for ensuring socio-economic stability, financial security, and individual adaptability in the labor market. The research findings can be applied to improving economic education systems and developing financial literacy enhancement programs.

Keywords: economic education, financial literacy, economic thinking, digital economy, financial risks, market economy.

Г.К. Иляшова¹, старший преподаватель, доктор PhD

А.Т. Турединова², магистрант

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

Особенности основ экономического образования

Аннотация. В статье рассматриваются особенности и содержание основ экономического образования в условиях глобализации и цифровизации современной экономики. Раскрывается роль экономического образования в формировании экономического мышления личности, повышении уровня финансовой грамотности и развитии способности принимать обоснованные экономические решения. В ходе исследования проанализировано влияние экономического образования на формирование навыков управления личными финансами, планирования бюджета, оценки финансовых рисков и безопасного использования цифровых финансовых инструментов. На основе статистических данных рассмотрена динамика уровня финансовой грамотности в Республике Казахстан, расширение безналичных платежей и рост финансовых рисков в условиях цифровой экономики. Особое внимание уделено проблемам интернет-мошенничества и необходимости формирования финансовой культуры населения. Научная новизна статьи заключается в комплексном рассмотрении экономического образования не только как теоретической подготовки, но и как стратегического инструмента обеспечения социально-экономической стабильности, финансовой безопасности и адаптации личности к изменениям на рынке труда. Полученные результаты могут быть использованы при совершенствовании системы экономического образования и разработке программ повышения финансовой грамотности.

Ключевые слова: экономическое образование, финансовая грамотность, экономическое мышление, цифровая экономика, финансовые риски, рыночная экономика.

М.К. Кожаметова¹, кандидат экономических наук, профессор,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0326-2850>

А.М. Мақсат², магистрант

^{1, 2} Университет «Нархоз», г. Алматы, Казахстан

*e-mail: askarmaksat@mail.ru

ФОРМИРОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТАХ (НА ПРИМЕРЕ КАЗАХСТАНСКОЙ ПЛАТФОРМЫ DARYN.ONLINE)

Аннотация. В данной научной статье рассматриваются актуальные вопросы трансформации подходов к стратегическому управлению в сфере EdTech через внедрение Сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard – BSC). В условиях форсированной цифровизации и перехода к транзитной экономике традиционные финансовые метрики оказываются недостаточными для оценки долгосрочной устойчивости образовательных онлайн-проектов. Автор анализирует классическую теоретическую модель Р. Каплана и Д. Нортонa, адаптируя её к специфике цифровой образовательной среды, где качество обучения и лояльность клиентов (учеников и родителей) выступают в качестве опережающих индикаторов финансового успеха. Основное внимание в работе уделено эмпирическому исследованию на примере ведущей казахстанской платформы Daryn.online. В рамках исследования проведена декомпозиция стратегических целей компании по четырем проекциям: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и развитие персонала. Автор обосновывает внедрение специфических для EdTech-сектора KPI, таких как пожизненная ценность клиента (LTV), стоимость привлечения пользователя (CAC), индекс потребительской лояльности (NPS) и индекс удовлетворенности сотрудников (eNPS). Практический анализ данных Daryn.online за 2023-2024 годы подтверждает, что системный подход к мониторингу показателей позволяет не только оптимизировать маркетинговые расходы и операционные издержки, но и существенно повысить академическую результативность (на примере 75,2% выпускников, получивших государственные гранты). В заключении подчеркивается, что ССП выступает эффективным инструментом балансировки коммерческих интересов бизнеса и социально значимых академических ценностей, что критически важно для укрепления позиций Казахстана как регионального EdTech-хаба. Предложенные рекомендации могут быть использованы руководителями образовательных проектов для повышения конкурентоспособности в условиях нестабильного рынка.

Ключевые слова: Сбалансированная система показателей, EdTech, Daryn.online, стратегический менеджмент, KPI, образовательные платформы, финансовая эффективность, цифровая трансформация, LTV, CAC, NPS.

Введение. В условиях современной транзитной экономики и форсированной цифровизации социально-экономических процессов, рынок образовательных услуг претерпевает фундаментальную трансформацию. Стремительный рост сектора дистанционного обучения и технологий EdTech (Education Technology) ставит перед образовательными компаниями сложную дилемму: необходимость сохранения академического качества при одновременном обеспечении коммерческой жизнеспособности. В этой среде традиционные методы менеджмента, базирующиеся на жестком анализе текущих финансовых результатов, обнаруживают свою ограниченность. Ориентация исключительно на краткосрочную прибыль и стандартные показатели бухгалтерской отчетности не позволяет менеджменту учитывать латентные, но критически важные факторы долгосрочного успеха, такие как динамика лояльности студентов, уровень вовлеченности академического персонала и инновационный потенциал образовательных программ [1].

Для решения данных противоречий стратегический менеджмент предлагает внедрение Сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard – BSC). ССП, разработанная Р. Капланом и Д. Нортеном, представляет собой не просто систему контроля, а комплексную управленческую парадигму. Она позволяет трансформировать абстрактную миссию и видение организации в систему конкретных, измеримых и взаимосвязанных параметров, сгруппированных по четырем ключевым перспективам: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и развитие персонала. В контексте образовательных проектов данный инструмент приобретает особую актуальность, так как позволяет сбалансировать интересы стейкхолдеров – инвесторов, стремящихся к возврату капитала, и потребителей (студентов/родителей), нацеленных на получение качественных знаний. Формирование ССП в образовательной среде становится механизмом, преобразующим стратегические цели в повседневные операционные задачи, что критически важно для устойчивого развития в нестабильных экономических условиях.

Методология исследования. Данное исследование базируется на комплексной методологии, сочетающей теоретико-аналитический подход и эмпирический анализ конкретного кейса (case-study). Системный анализ выступит фундаментальным методом, позволяющим рассматривать образовательную компанию как открытую социально-экономическую систему, где изменение показателей в одном блоке (например, развитие компетенций преподавателей) неизбежно ведет к трансформации результатов в других блоках (качество контента, удовлетворенность клиентов и финансовая устойчивость). Теоретический фундамент работы составили классические труды родоначальников концепции ССП – Роберта Каплана и Дэвида Нортена, чьи работы («Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» и др.) заложили основу для понимания причинно-следственных связей внутри организации. Особое внимание уделено специализированным исследованиям, адаптирующим ССП к специфике образовательного сектора. В частности, работа Арчаны Патро (Archana Patro, 2016) была использована для обоснования отличий образовательных метрик от корпоративных, а исследования Гюндюзальпа и Арабаджи (Gündüzalp S., Arabacı I.B., 2017) позволили проанализировать практиче-

скую применимость системы в условиях современных школ и вузов. Также были учтены труды З.З. Ишбаева и Р.А. Абрамова, рассматривающих внедрение ССП в контексте государственного и частного планирования образования [2].

В практической части исследования применен метод анализа ключевых стратегических метрик, наиболее релевантных для цифровых образовательных продуктов. К ним относятся:

- *LTV (Lifetime Value)* – для оценки долгосрочной ценности клиента;
- *CAC (Customer Acquisition Cost)* – для анализа эффективности маркетинговых инвестиций;
- *NPS (Net Promoter Score)* – как индикатор клиентской лояльности.

Объектом практического анализа выступила деятельность ведущей Республиканской образовательной онлайн-платформы Daryn.online. Выбор данного объекта обусловлен его масштабом и репрезентативностью для EdTech-рынка Казахстана, что позволяет наглядно продемонстрировать процедуру декомпозиции стратегических целей в систему КРІ (Key Performance Indicators) и подтвердить выдвинутую гипотезу о положительном влиянии ССП на производительность преподавателей и оптимизацию общих расходов компании.

Теоретические основы ССП в образовании. В современной теории менеджмента традиционные финансовые индикаторы, такие как прибыль, издержки и рентабельность, классифицируются как «запаздывающие» или лаговые показатели. Они эффективно фиксируют экономические итоги деятельности за прошлые периоды, однако обладают низкой прогностической силой. Как подчеркивает исследователь Арчана Патро (Archana Patro, 2016) в своей работе, посвященной внедрению ССП в академических институтах, для образовательных проектов критически важную роль играют именно «опережающие» показатели. К ним относятся качество учебных программ и уровень удовлетворенности целевой аудитории, которые формируют будущий финансовый поток и определяют конкурентоспособность организации на долгосрочном горизонте.

Фундаментальная специфика ССП в сфере образования заключается в радикальной трансформации иерархии стратегических целей. В классической бизнес-модели конечным бенефициаром и целью системы является максимизация денежных поступлений. В образовательной же среде финансы смещаются с вершины пирамиды в её основание, становясь необходимым фундаментом и ресурсом, обеспечивающим выполнение главной академической и социальной миссии учреждения. Согласно концепции Р. Каплана и Д. Нортонa, система для образовательного проекта должна быть структурирована по четырем взаимозависимым перспективам, образующим единую логическую цепь [3]:

1. *Перспектива «Финансы: Экономическая устойчивость и ресурсы»*. В данном блоке акцент делается не на извлечении краткосрочной сверхприбыли, а на обеспечении финансовой жизнеспособности образовательного проекта. Ключевые метрики, такие как рентабельность инвестиций (ROI), управление денежными потоками (Cash Flow) и операционная маржинальность, позволяют оценить, насколько эффективно проект использует привлеченные средства для своего расширения. Финансовая устойчивость здесь выступает гарантом того, что платформа сможет бес-

перебойно предоставлять доступ к знаниям и инвестировать в новые технологии.

2. *Перспектива «Клиенты: Доверие и образовательный результат».* Данное направление фокусируется на создании ценности для потребителя – учеников и их родителей. В отличие от традиционной торговли, продуктом здесь является прогресс в знаниях и успех на экзаменах. Показатели доверия родителей, индекс лояльности (NPS) и академическая успеваемость учеников являются индикаторами рыночной востребованности. Высокое качество клиентского опыта в этой перспективе напрямую конвертируется в снижение стоимости привлечения новых пользователей (CAC) и рост пожизненной ценности клиента (LTV).

3. *Перспектива «Внутренние процессы: Методическое и технологическое совершенство».* Эта проскция описывает «производственную базу» образовательного проскта. Для таких платформ, как Daryn.online, эффективность внутренних процессов определяется качеством методической проработки контента, его соответствием государственным стандартам и технологичностью самой ИТ-платформы (скорость загрузки, интерактивность, стабильность серверов). Оптимизация этих процессов позволяет снизить удельные издержки на производство одного курса и повысить масштабируемость проекта без потери качества преподавания.

4. *Перспектива «Обучение и развитие: Интеллектуальный капитал и инновации».* Блок развития является драйвером всей системы. Он включает в себя показатели профессионального роста контент-мейкеров, методистов и ИТ-специалистов. В условиях дефицита ресурсов преподавательского состава, развитие их компетенций и внедрение инструментов автоматизации (например, на базе ИИ) позволяет обеспечивать высокое качество обучения даже при резком росте количества учеников. Уровень вовлеченности персонала (eNPS) становится опережающим индикатором качества будущего контента, замыкая причинно-следственную связь системы показателей.

Следовательно, теоретическая модель ССП в образовании представляет собой сбалансированный механизм, где развитие персонала и отладка внутренних процессов создают качественный продукт, который вызывает доверие клиентов и, в конечном итоге, обеспечивает финансовую процветаемость образовательной компании [4].

Эмпирический анализ и верификация модели ссп на примере респуб [5]ликанской образовательной платформы Daryn.online

Республиканская платформа Daryn.online, являясь ключевым активом холдинга Vugin Holding, генерирует около 70% всей выручки группы компаний. Согласно данным за 2023 год, годовая выручка платформы составила примерно 1,85 млрд тенге. Масштабируемость проекта подтверждается охватом аудитории: на текущий момент количество зарегистрированных пользователей достигло 4,5 млн человек.

Анализ динамики пользовательской базы и финансовых потоков позволяет детализировать ССП-матрицу платформы на основе реальных данных:

1. *Финансовая детерминанта: Динамика выручки и эффективность привлечения*

Несмотря на лидерство, в 2023 году наблюдалась незначительная

стагнация выручки (1,85 млрд тенге против 2 млрд тенге в 2022 году), что подтверждает необходимость внедрения ССП для поиска новых точек роста.

– Целевой показатель LTV/CAC: Учитывая, что 3 млн пользователей были привлечены при поддержке Министерства просвещения, стоимость привлечения (CAC) для этой группы была минимальной. Однако для коммерческого сегмента платформе необходимо удерживать соотношение LTV: CAC на уровне 3:1, чтобы компенсировать снижение органического роста.

2. Клиентская проекция: Охват и академическая результативность

Масштаб влияния платформы подтверждается результатами её образовательных инициатив:

– Олимпийское движение: 87 500 учащихся приняли участие в онлайн-олимпиадах.

– Подготовка к ЕНТ: Из 14 429 учащихся, прошедших курсы подготовки, 75,2% получили государственные гранты. Средний балл тестирования на платформе составил 72,6 балла.

– Лояльность (NPS): Высокий процент поступления на грант служит фундаментом для высокого индекса лояльности, так как успех ученика – это главный «продукт» EdTech-компании.

3. Внутренняя операционная архитектура и качество контента

Для поддержания интереса 4,5 млн пользователей платформа регулярно обновляет контент. Важнейшей метрикой здесь является Completion Rate (завершаемость). На платформе было сдано более 345 000 тестов, что свидетельствует о высокой вовлеченности в проверочные материалы. Оптимизация процессов включает автоматизацию анализа результатов, что позволяет обрабатывать массив данных о 750 000 скачиваниях мобильного приложения без пропорционального роста штата.

4. Вектор интеллектуального капитала (Learning & Growth)

С платформой сотрудничают более 40 ведущих преподавателей и экспертов. Стратегия развития подразумевает не только увеличение штата, но и внедрение ИИ-инструментов для персонализации обучения. Это позволяет платформе трансформироваться из библиотеки видеоуроков в адаптивную систему, способную сохранять высокую рентабельность при снижении административной нагрузки.

Таблица 1 – Декомпозиция стратегических целей и ключевых индикаторов эффективности (KPI) платформы Daryn.online в рамках Сбалансированной системы показателей

Категория ССП	Ключевой показатель (KPI)	Значение (на 2023-2024 гг.)
Финансы	Годовая выручка	~1,85 млрд тенге
Клиенты	Общее количество пользователей	4,5 млн человек
Клиенты	Результативность	75,2% выпускников
Процессы	Количество активных сервисов	28 образовательных сервисов
Развитие	Количество преподавателей	40+ высококвалифицированных педагогов
Примечание – составлена автором на основе источника [5]		

Эмпирический анализ Daryn.online показывает, что переход от фазы бурного «бесплатного» роста к фазе устойчивой коммерческой эффективности требует точной настройки ССП. Использование «петли обратной связи», где качество подготовки к ЕНТ (75% грантов) напрямую влияет на LTV и выручку в 1,85 млрд тенге, подтверждает гипотезу исследования о том, что сбалансированный подход – единственный путь сохранения лидерства в условиях транзитной экономики. Заключение В результате проведенного исследования теоретических аспектов и практического анализа механизмов управления в EdTech-секторе, можно сделать вывод, что формирование Сбалансированной системы показателей в современных образовательных компаниях, таких как платформа Daryn.online, является не просто административной надстройкой, а критически важным условием выживания в высококонкурентной среде. Внедрение ССП позволит трансформировать стратегическое видение организации из набора абстрактных деклараций в детерминированный, рабочий инструмент операционного управления [5].

Предложенная в работе модель, адаптированная под специфику цифрового обучения, обеспечивает конвергенцию интересов всех ключевых стейкхолдеров образовательного процесса. Для собственников бизнеса система гарантирует финансовую прозрачность и рост капитализации через управление такими метриками, как LTV и SAC. Для академического состава (преподавателей и методистов) внедрение ССП через призму проекции «Обучение и развитие» создает условия для профессионального роста и внедрения инновационных технологий, включая искусственный интеллект, что нивелирует проблему ограниченности человеческих ресурсов при экспоненциальном росте числа учащихся. Наконец, для конечных потребителей – учеников и их родителей – данная система выступит гарантом качества контента, подтверждаемого высокими показателями NPS и результативностью подготовки к государственным экзаменам.

В специфических условиях транзитной экономики Республики Казахстан, характеризующейся высокой волатильностью и активным государственным участием в цифровизации образования, именно такие Data-driven подходы (управление на основе данных) становятся залогом устойчивости. Переход от интуитивного менеджмента к научно обоснованной системе сбалансированных индикаторов позволяет национальным образовательным брендам не только удерживать внутренний рынок, но и формировать экспортный потенциал, укрепляя имидж Казахстана как регионального EdTech-хаба. Следовательно, Сбалансированная система показателей выступает мостом между академическими ценностями образования и прагматичными целями бизнеса, обеспечивая их гармоничное и долгосрочное сосуществование.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2023.
2. Patro A. Using Balance scorecard in Educational institutions // International Journal of Business and Management Invention, 2016.
3. Gündüzalp S., Arabacı I.B. Applicability of Balanced Scorecard System in Primary Schools // European Journal of Education Studies, 2017.

4. Ишбаев З.З., Абрамов Р.А. Применение системы сбалансированных показателей в плановой деятельности образовательных учреждений // Вестник МГПУ, 2022.
5. Костина Т.В., Соловьев А.И. Методы оценки эффективности внедрения BSC // Экономика и управление, 2020.
6. Официальный сайт образовательной платформы Daryn.online. – URL: <https://daryn.online/> (дата обращения: 06.04.2026).

М.К. Кожакметова¹, экономика ғылымдарының кандидаты, профессор
А.М. Максат², магистрант
^{1,2} «Нархоз» Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Білім беру жобаларында теңгерімді көрсеткіштер жүйесін қалыптастыру (Қазақстандық daryn.online платформасы мысалында)

Түйіндемe. Бұл ғылыми мақалада Теңгерімді көрсеткіштер жүйесін (Balanced Scorecard – BSC) енгізу арқылы EdTech саласындағы стратегиялық басқару тәсілдерін трансформациялаудың өзекті мәселелері қарастырылады. Қарқынды цифрландыру және транзиттік экономикаға көшу жағдайында дәстүрлі қаржылық метрикалар онлайн білім беру жобаларының ұзақ мерзімді тұрақтылығын бағалау үшін жеткіліксіз болып табылады. Автор Р. Каплан мен Д. Нортонның классикалық теориялық моделін талдап, оны оқыту сапасы мен клиенттердің (оқушылар мен ата-аналардың) адалдығы қаржылық табыстың озушы индикаторлары ретінде әрекет ететін цифрлық білім беру ортасының ерекшеліктеріне бейімдейді. Жұмыста негізгі назар жетекші қазақстандық Daryn.online платформасының мысалындағы эмпирикалық зерттеуге аударылған. Зерттеу аясында компанияның стратегиялық мақсаттары төрт бағыт бойынша жіктелді: қаржы, клиенттер, ішкі бизнес-процестер, сондай-ақ персоналды оқыту және дамыту. Автор EdTech секторына тән клиенттің өмірлік құндылығы (LTV), пайдаланушыны тарту құны (CAC), тұтынушылардың адалдық индексі (NPS) және қызметкерлердің қанағаттану индексі (eNPS) сияқты KPI көрсеткіштерін енгізуді негіздейді. Daryn.online платформасының 2023-2024 жылдардағы деректерін практикалық талдау көрсеткіштерді мониторингілеуге жүйелі түрде келу маркетингтік және операциялық шығындарды оңтайландыруға ғана емес, сонымен қатар академиялық нәтижелілікті айтарлықтай арттыруға (мемлекеттік грант иегері атанған 75,2% түлектер мысалында) мүмкіндік беретінін растайды. Қорытындыда ТҚЖ бизнестің коммерциялық мүдделері мен әлеуметтік маңызды академиялық құндылықтарды теңгерімдеудің тиімді құралы екені атап өтіледі, бұл Қазақстанның өңірлік EdTech-хабы ретіндегі позициясын нығайту үшін өте маңызды. Ұсынылған ұсынымдарды білім беру жобаларының басшылары тұрақсыз нарық жағдайында бәсекеге қабілеттілікті арттыру үшін пайдалана алады.

Түйінді сөздер: Теңгерімді көрсеткіштер жүйесі, EdTech, Daryn.online, стратегиялық менеджмент, KPI, білім беру платформалары, қаржылық тиімділік, цифрлық трансформация, LTV, CAC, NPS.

M.K. Kozhakhmetova¹, Candidate of Economic Sciences, Professor
A.M. Maksat², Master's student
^{1,2} Narxoz University, Almaty, Kazakhstan

Formation of a Balanced Scorecard System in Educational Projects (Case Study of the Kazakhstani Platform daryn.online)

Abstract. This scientific article examines the current issues of transforming strategic management approaches in the EdTech sector through the implementation of the Balanced Scorecard (BSC). In the context of accelerated digitalization and the transition to a transit economy, traditional financial metrics prove insufficient for assessing the long-term sustainability of online educational projects. The author analyzes the classical theoretical model of R. Kaplan and D. Norton, adapting it to the specifics of the digital educational environment, where the quality of instruction and customer loyalty (students and parents) serve as leading indicators of financial success. The main focus of the work is on an empirical study using the example of the leading Kazakhstani platform Daryn.online. As part of the research, a decomposition of the company's strategic goals was carried out across four perspectives: finances, customers, internal business processes, and personnel training and growth. The author substantiates the introduction of EdTech-specific KPIs, such as Lifetime Value (LTV), Customer Acquisition Cost (CAC), Net Promoter Score (NPS), and employee Net Promoter Score (eNPS). A practical analysis of Daryn.online data for 2023-2024 confirms that a systemic approach to monitoring indicators allows not only for the optimization of marketing and operating expenses but also for a significant increase in academic performance (evidenced by the 75.2% of graduates who received state grants). The conclusion emphasizes that the BSC serves as an effective tool for balancing the commercial interests of business with socially significant academic values, which is critical for strengthening Kazakhstan's position as a regional EdTech hub. The proposed recommendations can be used by managers of educational projects to increase competitiveness in an unstable market environment.

Keywords: Balanced Scorecard, EdTech, Daryn.online, strategic management, KPI, educational platforms, financial efficiency, digital transformation, LTV, CAC, NPS.

Jiang Yousong, doctoral student
al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan
*e-mail: funyen@qq.com

RESEARCH ON THE INTERNATIONALIZATION STRATEGY OF KAZAKHSTAN UNIVERSITIES AND THEIR POSITIONING IN THE GLOBAL HIGHER EDUCATION COMPETITION PATTERN

Abstract. Against the backdrop of deepening globalization and increasingly fierce international competition in higher education, universities in various countries have formulated internationalization strategies to enhance their global influence and comprehensive competitiveness. As an important country in Central Asia, Kazakhstan has actively responded to the Bologna Process and vigorously promoted the internationalization transformation of universities through measures such as reforming the degree system, introducing the European credit system, and building a quality assurance mechanism. Based on the analysis of the global competition landscape of higher education, this paper explores the practical paths and typical cases of Kazakhstan's universities in promoting internationalization strategies, analyzes their advantages and challenges in international cooperation, academic reputation, regional positioning, etc., and puts forward policy recommendations to enhance their global competitiveness. The research results show that Kazakhstan's universities are in a transition period from "integration" to "leading" international education cooperation, and need to further clarify their own positioning and build an international development model with local characteristics.

Keywords: Kazakhstan; higher education; internationalization strategy; global competitiveness; university positioning

Introduction. With the accelerated development of the global knowledge economy, higher education has become an important manifestation of a country's soft power and international competitiveness. In this context, internationalization has become a core issue in the reform and development of higher education. Since its independence, especially after joining the Bologna Process, Kazakhstan has continued to promote institutional reforms in universities and international integration, striving to occupy a favorable position in the global higher education landscape. However, its internationalization practice still faces multiple challenges such as institutional inertia, uneven resource allocation, and insufficient international reputation. Therefore, exploring the implementation effectiveness and global positioning of the internationalization strategy of Kazakhstan's universities not only has important theoretical value, but also provides practical guidance for the country to formulate higher education policies and strengthen regional education cooperation. This article attempts to evaluate its strategic deployment, operational path and performance from a global perspective, and then put forward targeted policy optimization suggestions.

Driven by the dual forces of the globalization wave and the vigorous de-

velopment of the knowledge economy in the 21st century, the internationalization of higher education has moved from the periphery to the core and has become a key force in reshaping the global academic landscape. Globalization not only accelerates the cross-border flow of capital, technology and information, but also profoundly highlights the strategic value of knowledge as a core production factor, prompting all countries to regard the higher education system as the core engine for enhancing national competitiveness and driving innovative development (Jumakulov & Ashirbekov, 2016).

The unprecedented demand for high-quality talents with cross-cultural understanding and global vision in the era of knowledge economy has directly driven higher education institutions to transcend national boundaries and deeply integrate into the global knowledge network and talent cultivation system. Against this backdrop, the mobility of international students and academic staff has shown a significant growth trend, becoming the most direct manifestation of internationalization. This kind of mobility is not only reflected in the continuous attraction of talents by traditional major study-abroad countries, but also in the active participation of emerging countries in the competition and the enhancement of internal mobility within the region. International students bring cultural diversity and economic benefits to the host country, while the mobility of academic personnel accelerates the dissemination of cutting-edge knowledge and collaborative innovation. Meanwhile, the international reputation and global competitiveness of universities are increasingly quantified and compared (Jantassova et al., 2021).

Materials and methods.

This research used a qualitative comparative case study approach to examine the internationalization strategies of Kazakh universities. The major sources were publicly available secondary sources of reputable global ranking systems, including the QS World University Rankings and Times Higher Education (THE) World University Rankings (2015-2025), and internationalization reports by UNESCO, OECD, and IIE. The research methodology also included a systematic review of the academic literature, institutional strategic documents, and records of cooperative projects (e.g., Erasmus+ and dual-degree programs) of representative institutions, including Nazarbayev University (NU), Al-Farabi Kazakh National University (KazNU), and KIMEP. The analysis of data was conducted using comparative metrics of the performance of the university, which include international faculty-to-student ratios, citation impacts, and scores on employer/academic reputation measures, to place Kazakh universities in the pattern of international competition in the sphere of higher education.

Experimental part. The university ranking system represented by the QS World University Rankings and The Times Higher Education World University Rankings is growing in influence, profoundly shaping the competitive landscape and resource allocation of global higher education. These rankings, by emphasizing internationalization indicators (such as the international student-to-faculty ratio, international cooperative research, etc.), prompt universities to prioritize their internationalization strategies in order to compete for high-quality students, top scholars and research funds, thereby forming a fierce and highly visible global higher education competition field. During this process, diverse cooperation models such as cooperative education programs, dual degree/joint degree programs, online cross-border education, and international

research alliances have flourished, jointly constituting a complex and dynamically evolving global picture of higher education internationalization.

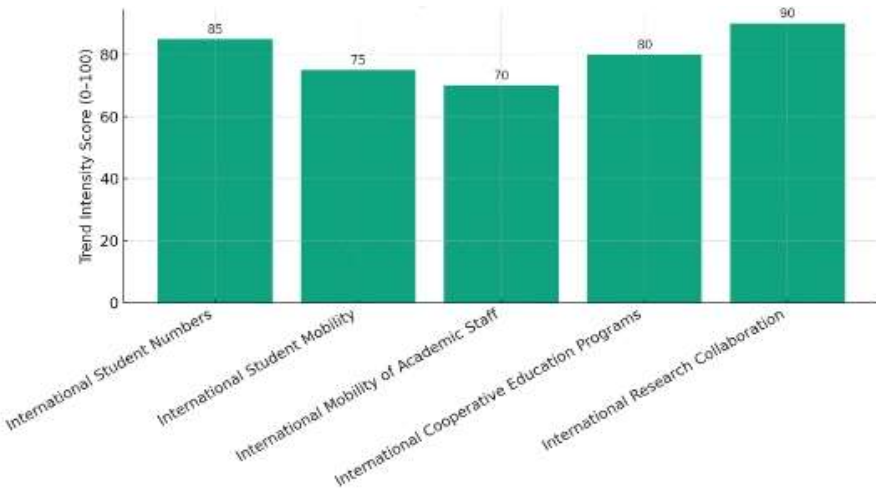


Figure 1. Trends in Global Higher Education Internationalization

Note: The data in this table is a comprehensive trend description. The specific values need to be filled in according to the latest authoritative reports (such as UNESCO, OECD, IIE, Project Atlas, etc.). The examples of regional differences are only typical cases. The actual situation is more complex.

The global higher education competition pattern has presented unprecedented complexity and dynamics in the era of knowledge economy. Top universities are actively implementing highly differentiated international strategic positioning in order to compete for academic reputation, top talents and research resources. World-leading universities, relying on their historical accumulation, resource endowment and national support, have formed a distinct competitive strategy map: Some top research universities (such as Ivy League schools in the United States and members of the Russell Group in the United Kingdom) continuously strengthen their status as "global academic lighthouses", consolidating their position at the top of the pyramid by making huge investments in basic research, recruiting Nobel Prize-level scholars and attracting the world's most outstanding students; Some other universities adopt the "focus on advantageous fields" strategy (such as the Swiss Federal Institute of Technology in Zurich focusing on engineering and technology, and the London School of Economics and Political Science delving deeply into social sciences), establishing an unrivaled international reputation in specific disciplinary fields. Emerging educational hubs (such as the National University of Singapore and Nanyang Technological University) have rapidly risen to become "global knowledge hubs" by leveraging national strategic support, geographical advantages and efficient resource integration (Sagintayeva & Kurakbayev, 2013). They enhance their appeal by building world-class campus environments, offering generous scholarships and promoting in-depth integration of industry, academia and research.

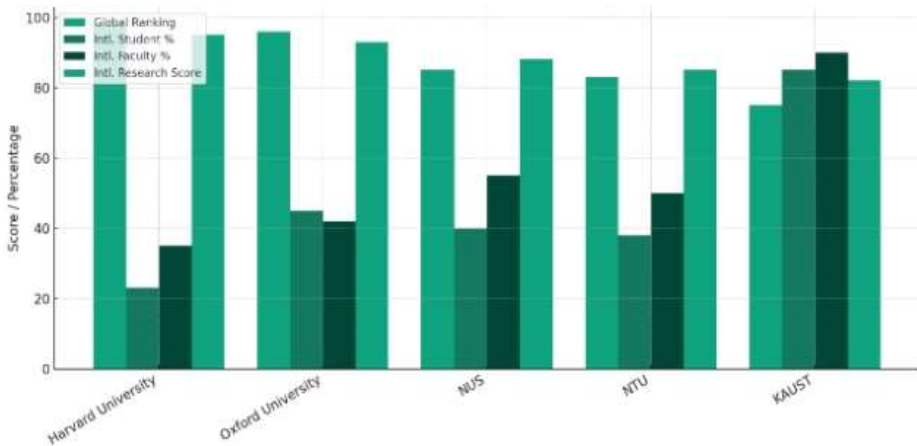


Figure 2. Comparison of Internationalization Metrics of Major World Universities

Note: The data in this table is a comprehensive trend description. The specific values need to be filled in according to the latest authoritative reports (such as UNESCO, OECD, IIE, Project Atlas, etc.). The examples of regional differences are only typical cases. The actual situation is more complex.

During this process, international ranking systems (such as QS, THE, ARWU) play a powerful guiding and screening role, and their evaluation criteria profoundly influence the strategic decisions and resource allocation of universities. A high ranking not only implies greater global recognition, making it easier to attract high-quality students and faculty, but also brings substantial research funds and partners, creating a "Matthew effect" that forces universities to continuously optimize internationalization indicators (such as the international student-to-faculty ratio and international collaborative papers), and even adjust their discipline layout to adapt to the ranking logic. However, it has also sparked disputes regarding the risk of homogenization and the essence of education.

To cope with fierce individual competition and amplify influence, universities are increasingly attaching importance to building multi-level international cooperation alliances and networks (Tazhibayeva, 2017). These alliances include highly elite "club-style" alliances (such as the International Alliance of Research Universities and the Association of Pacific Rim Universities), aiming to share top resources and collaborate to tackle major scientific issues; It also includes regional strategic alliances (such as CIVICA in Europe and ASEAN University Network in Asia) to promote regional educational integration, mutual recognition of credits and joint cultivation of talents; And global collaborative networks focusing on specific topics (such as sustainable development, public health). These alliances, through forms such as joint degree programs, shared research platforms, and scholar exchange mechanisms, have not only expanded the global reach of member institutions and reduced internationalization costs, but also essentially reshaped the global map of knowledge production and dissemination. As a result, the competitive landscape has increasingly evolved from the "solo battles" of individual universities to the "group competi-

tion and cooperation" between alliances and networks (Akkari et al., 2023).

Case Studies on the Internationalization of Typical Universities

The internationalization practices of universities in Kazakhstan present significant differentiated characteristics, reflecting the different roles assigned by their resource endowments, historical positioning and national strategies. Nazarbayev University (NU), as a national flagship project, adopts an international education model of "high starting point, full transplantation, and research-driven" : Established directly by presidential decree (in 2010), it invites internationally renowned presidents (such as former senior executives of Cambridge and Duke), offers all courses in English, has a highly autonomous governance structure (the board of directors includes international members), recruits faculty globally (over 50% are foreigners, mostly from top universities), and gives priority to financial support (national budget support + endowment funds). Its core strategy is to become the "Stanford +MIT" of Central Asia by establishing international scientific research infrastructure (such as national laboratories), forming in-depth disciplinary alliances with top global universities (such as the University of Wisconsin-Madison, Duke University, and the National University of Singapore), and implementing elite small-class teaching.

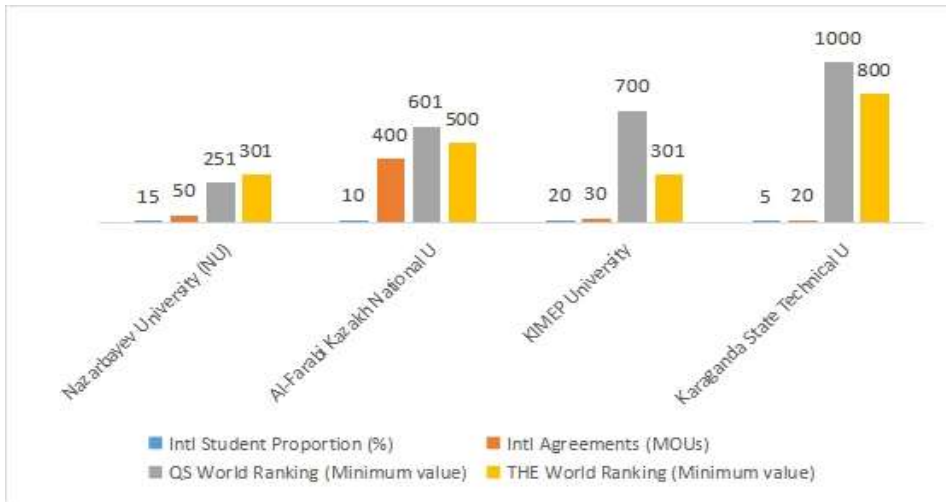


Figure 3. Comparison of Internationalization Achievements, Ranking Performance, and Cooperative Projects of Representative Universities in Kazakhstan

Note: The data in this table is a comprehensive trend description. The specific values need to be filled in according to the latest authoritative reports (such as UNESCO, OECD, IIE, Project Atlas, etc.). The examples of regional differences are only typical cases. The actual situation is more complex.

Quickly rank among the Top young universities in the world (QS Top 50 Under 50), and form regional commanding heights in fields such as STEM and public policy. In contrast, Al-Farabi Kazakh National University (KazNU) relies on its historical accumulation and comprehensive scale to build a "multi-node and wide-coverage global cooperation network": As a traditional academic center, it leverages the academic ties established during the Soviet era to consolidate cooperation with universities in Russia and Eastern Europe. At the same

time, it actively expands partnerships with universities in Europe, America (participating in numerous EU Erasmus+ projects), Asia (China's "Double First-Class" universities, Turkey, and South Korea), and the Islamic world. The forms of cooperation have become more diverse (ranging from student exchanges to the joint establishment of Confucius Institutes/Turkic research centers).

The Strategic Positioning of Kazakh Universities in the Global Higher Education Landscape

In the highly symbolic competitive field of global higher education, Kazakh universities urgently need to systematically enhance their international visibility and academic reputation. Participating in international ranking and certification systems is a fundamental strategy for shaping a brand: Although THE current ranking rules have biases against emerging countries, actively participating in mainstream rankings such as QS and THE remains a necessary way to gain international attention and benchmark against gaps (Dana, 2022). Key universities (such as NU and KazNU) need to strategically optimize their ranking indicators, such as increasing the international student-to-faculty ratio, boosting the output of international co-authored papers, improving the feedback mechanism for employer reputation surveys, and selectively participating in subject rankings to highlight their areas of strength. At the same time, actively seeking international professional accreditations (such as AACSB, ABET, EQUIS) is the key to establishing the credibility of the discipline, which can effectively convey quality signals to potential students, partners and employers. English-taught programs (EMI) and the construction of research influence constitute the core pillars of reputation: Expanding the coverage of high-quality undergraduate/postgraduate EMI programs and strictly ensuring teaching standards (such as providing teacher training and establishing quality monitoring) are the prerequisites for attracting international students and enhancing the efficiency of academic exchanges.

The performance of major universities in Kazakhstan in the 2025 QS and The international rankings varies. Nazarbayev University (NU) performed The best in The overall ranking, with its QS ranking in the 251-300 range and The ranking in the 301-350 range. In contrast, KazNU's QS ranking was in the 601-650 range, and THE did not make it into the ranking. Most other major universities, such as KIMEP, failed to make it into the top 1,000. NU stands out in terms of the proportion of international faculty and the number of citations per faculty member. However, its overall academic reputation and employer reputation still need to be enhanced. It is suggested that this be improved by strengthening connections with international scholars and employers and promoting research achievements in a targeted manner.

In terms of subject rankings, NU's engineering and technology discipline ranks among the top 400 globally, and its social sciences enter the top 450. KazNU's linguistics and agriculture and forestry disciplines rank among the top 300 and top 400 globally, respectively. The business management program of KIMEP enjoys a certain reputation within the region. These data indicate that the subject coverage of Kazakh universities is relatively narrow. It is suggested that resources be concentrated on building 1-2 key subject areas, such as the energy discipline at NU and ecology or Turkology at KazNU.

In terms of internationalization indicators, the proportion of international teachers at NU is very high, exceeding 50%, while the proportion of interna-

tional students is moderate, approximately 15%. The proportion of international teachers at KazNU is relatively low, but the number of international students is large. The proportion of international students at KIMEP is approximately 20%. This reflects that NU has a distinct advantage in attracting international faculty and staff, while other universities need to optimize their recruitment policies to enhance their own appeal.

In terms of scientific research influence, each paper of NU has a relatively high citation rate and a high proportion of international co-authored papers, which has become its core strength. KazNU's research performance is at a medium level, while that of other universities varies due to differences in their disciplines. The overall strategy should enhance cooperation with top international research teams, encourage the publication of research results in high-quality journals, and promote open access. Finally, in the reputation survey, NU leads in regional academic reputation and is gradually enhancing its global reputation. Its employer reputation is also relatively strong, but there is still room for improvement overall.

Universities in Kazakhstan, especially NU, have performed outstandingly in international rankings and internationalization. However, they still face challenges such as narrow disciplines, insufficient reputation improvement, and limited internationalization levels in some institutions. In response to these issues, it is suggested that universities concentrate resources on cultivating key disciplines, strengthen international cooperation and exchanges, optimize the structure of the teaching staff, and at the same time pay attention to the simultaneous improvement of employer and academic reputation.

Results and discussion. Emerging economies play an increasingly important yet tense role in the global higher education competition landscape. Their internationalization process faces both structural challenges and unique opportunities for leapfrog development. The threshold and pressure for entering the international education system are particularly prominent: On the one hand, the monopoly of academic discourse power formed historically, the dominant position of English as a common academic language, and the path dependence of the international ranking system on traditional strong universities jointly constitute an invisible "glass ceiling", often putting universities in emerging countries at a disadvantage when attracting top international talents and obtaining high-level international cooperation resources.

On the other hand, the intensification of global competition forces emerging universities to deal with multiple pressures simultaneously, such as improving the quality of local education, building scientific research infrastructure, participating in international accreditation systems, and creating global brands, under relatively limited resources. It is very easy for them to fall into resource dilution and strategic anxiety. Meanwhile, the balance between talent drain and capacity building has become the core predicament: In the process of internationalization, the one-way flow of outstanding students and scholars to universities in developed countries ("brain drain") is difficult to reverse in the short term. This not only weakens the local innovation potential but also raises the cost of cultivating human capital. However, this challenge also contains transformation opportunities – by strategically promoting "talent circulation" (such as setting up overseas scholar return programs and establishing international joint laboratories), strengthening the local doctoral training system, and cooper-

ating with multinational enterprises to create regional talent highlands, emerging countries are expected to transform internationalization pressure into accelerators for capacity building.

The internationalization process of Kazakhstan's higher education system is deeply rooted in the overall context of its national transformation and has undergone a difficult transformation from the Soviet directive model to an autonomous and open system. After gaining independence in 1991, Kazakhstan faced the dual challenges of reshaping its educational sovereignty and aligning with international standards. The initial stage of the transformation from the Soviet system to the autonomous education system was manifested as institutional deconstruction: abolishing the highly centralized planned management model, allowing the emergence of private colleges and universities, introducing a limited market mechanism, and attempting to transition the teaching language from Russian to Kazakh. However, at this stage, the reform is fragmented, resources are scarce and of uneven quality, and internationalization is only in a spontaneous embryonic state. The real institutional turning point originated from the systemic changes after joining the Bologna process (officially joining in 2010).

This move marks Kazakhstan's active integration into the European Area of Higher Education (EHEA), initiating a comprehensive framework reorganization centered on the "European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS)", the "Three-level Degree System (Baccalat – Master's – Doctoral)" and the "Diploma Supplement" (Jumakulov et al., 2019). This not only restructured the curriculum system, credit measurement and academic assessment standards, but also promoted the alignment of the quality assurance system with international standards by establishing the National Center for Education Quality Assessment (NCEQE), laying the foundation for academic mobility and mutual recognition of qualifications. Meanwhile, the national-level education modernization strategy has continuously strengthened this direction: The "National Education Development Plan 2011-2020" for the first time listed internationalization as a pillar goal, while the "Kazakhstan – 2050" strategy and the subsequent "National Project for Education Development 2025" further clearly positioned higher education as the core engine for enhancing the country's global competitiveness. Emphasize enhancing scientific research capabilities, cultivating international talents and attracting foreign investment through internationalization.

Under the guidance of the national strategy and the constraints of the Bologna framework, Kazakhstan has formed a multi-level policy network and practical picture for promoting the internationalization of universities (Smailova, 2022). The promotion policies and strategic directions of the Ministry of Education of the People's Republic of China focus on top-level design and resource allocation: The Ministry of Education leads the formulation of the "Guidelines for the Internationalization Development of Higher Education Institutions", setting quantitative targets such as the ratio of international teachers and students, the number of English-taught programs (EMI), and international cooperative publications; Through the "Academic Excellence Center" program (such as Nazarbayev University, Almaty Management University, etc.), key support will be given to flagship universities, granting them greater autonomy and allocating special funds. Implement the "Borasak" Presidential Scholarship Program to provide large-scale financial support for outstanding students to pursue degrees at top overseas universities (with terms of service upon return to China);

And actively cooperate with institutions such as UNESCO, the World Bank and the European Union to obtain technical assistance and financial support. In terms of local internationalization measures, universities respond to policy requirements and mainly focus on: language proficiency improvement - expanding the scope of English-taught majors (especially at the postgraduate level and in STEM and business fields), strengthening English training for teachers and students. Some universities (such as KIMEP University and the University of Notre Dame) have already achieved an all-English teaching environment.

Build a global cooperation network and strategic alliances

Kazakh universities need to go beyond fragmented international cooperation and build a multi-level and sustainable global relationship network. Dual degree and joint training programs are the cornerstones for deepening cooperation: efforts should be focused on developing "asymmetric high-quality cooperation", that is, jointly building dual degrees/joint degrees (especially at the master's and doctoral levels) with top universities that rank significantly higher than oneself but have highly matched disciplines, and strictly controlling quality to enhance their value. Meanwhile, develop flexible and modular joint training models (such as "1+1+1" master's programs and joint mentorship doctoral programs) to attract international students. In terms of the cooperation models with universities in Europe, America and Asia, differentiation is needed (Komekbayev et al., 2025): The cooperation with universities in Europe and America focuses on the "technology-knowledge input type", obtaining cutting-edge knowledge and management experience through joint research, teacher training and course development; With Asian universities (especially those in China, South Korea, Turkey and Malaysia), the focus is on "market-resource complementary" cooperation, jointly exploring the student source market, jointly building regional research centers (such as the "China-Asia Think Tank"), and developing characteristic online courses.

The international cooperation of major universities in Kazakhstan shows diverse characteristics in terms of regional distribution and project types. Nazarbayev University (NU) has established in-depth cooperation with the United States and Canada in North America, covering strategic discipline alliances, dual degree programs, joint research and faculty recruitment, leveraging the cutting-edge knowledge of this region to enhance its academic reputation and international faculty standards. In contrast, the cooperation between KazNU National University and KIMEP University in North America is relatively moderate, mainly reflected in student exchange and teacher visits, while cooperation among universities in other regions is relatively limited.

In Western Europe and the UK region, NU maintains a flagship partnership with the UK, conducting intensive Erasmus+ projects and dual-degree collaborations. KazNU participates in multiple Erasmus+ projects and research collaborations, while KIMEP and regional universities also have varying degrees of involvement. These collaborations help Kazakh universities integrate into the European higher education system. Obtain EU resources and enhance management levels.

Russia and Eastern Europe are traditional and important cooperation regions for Kazakh universities. KazNU maintains deep historical ties with the region, conducts joint research and Russian-taught programs, while NU and other universities focus on scholar exchanges and cultural and language project

cooperation. This regional cooperation not only meets the needs of the Russian-speaking population in Kazakhstan but also has practical advantages due to its relatively low cost.

In East Asia, NU collaborates with top Chinese universities and South Korea in research and IT. KazNU, on the other hand, has established multiple co-built colleges, demonstrating the proactive response of Kazakh universities to the Belt and Road Initiative, with the aim of expanding the student market and technology application experience in Asia. KIMEP and regional universities are also actively involved in the cooperation between Chinese and South Korean business schools and applied technology training.

Cooperation in the Middle East is based on cultural and religious ties. KazNU's cooperation in Turkey is particularly extensive, covering Turkic studies and attracting Gulf students. Other universities focus on attracting Gulf business students and religious language programs, thereby attracting funds and developing distinctive fields such as Islamic finance.

Central Asia and its neighboring countries are the core regions for cooperation. KazNU, as a major source of international students, leads regional alliances and conducts joint research, while NU and KIMEP focus on graduate student recruitment and regional training. Regional universities are also active here, enhancing regional influence through dual degrees and technical training to meet geopolitical and economic demands, with the aim of establishing a regional cooperation center status.

There is relatively little cooperation in South Asia. KazNU has certain activities in attracting science and engineering students and academic exchanges from South Asia, while other universities are still in the initial or potential stage. This area is regarded as a potential region for new student markets and low-cost application technology cooperation.

Policy Suggestions and Strategic Paths for Enhancing International Competitiveness

To establish a sustainable competitive position in the global higher education landscape, Kazakhstan needs to implement systematic reforms: improving the quality assurance system of higher education is the foundation. Promote the substantive equivalence and mutual recognition of the National Quality Assessment Center (NCEQE) with international standards (such as ENQA), and strengthen the assessment concepts of "student-centered" and "learning outcome-oriented"; Encourage more universities and majors to participate in international accreditation; Establish a transparent quality data release platform to enhance social supervision and international trust. Promoting scientific research innovation and the development of the academic ecosystem is the driving force. Reform the allocation mechanism of scientific research funds, introduce international peer review, and give priority to funding fields with potential for international cooperation and application prospects; Build an open and shared major scientific research infrastructure platform; Improve the mechanism for intellectual property protection and the transformation of scientific and technological achievements, and encourage collaborative innovation among industry, academia and research institutions; Cultivate a healthy academic culture, reduce administrative intervention, safeguard academic freedom, and attract and retain top talents (Nurligenova, 2020). Aligning with the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) and international standards serves as a value fulcrum

and a differentiating handle. Deeply integrate the SDGs into the strategies of universities, curriculum Settings (offering relevant general and professional courses), research agendas (such as clean energy, sustainable cities, and reducing inequality), and campus operations (green campuses); Actively participate in global university sustainability initiatives (such as ISCEN, SDSN); Release the SDGs progress report to highlight contributions to global common issues and enhance moral appeal and international recognition.

Conclusion. This paper systematically combs the development trend of global higher education internationalization and the internationalization strategic path of Kazakhstan's universities, pointing out that the country's universities have achieved initial results in international cooperation projects, curriculum system reform, quality assurance mechanisms, and gradually formed an education brand with Central Asian characteristics. However, there is still a need to continue to work hard in terms of international reputation building, cross-cultural management capabilities, and international influence of scientific research. In the future, Kazakhstan's universities should strengthen top-level design, expand in-depth cooperation with diverse countries and regions, enhance the international participation of teachers and students, and pay attention to the organic integration of local culture and internationalization, so as to obtain a clearer and more powerful strategic positioning in the global higher education system. Only by continuously optimizing the policy environment and institutional guarantees can we achieve a high-quality international transformation from "going out" to "bringing in, retaining, and developing well".

REFERENCES

1. Jumakulov, Z., & Ashirbekov, A. (2016). Higher education internationalization: Insights from Kazakhstan. *Hungarian Educational Research Journal*, 6(1), 35.
2. Jantassova, D., Churchill, D., Kozhanbergenova, A., & Shebalina, O. (2021). Capacity Building for Internationalization at a Technical University in Kazakhstan. *Education Sciences*, 11(11), 735.
3. Sagintayeva, A., & Kurakbayev, K. (2013). Internationalisation of higher education in Central Asia: The case of Kazakhstan. *Going global: Identifying trends and drivers of international education*, 17-27.
4. Tazhibayeva, A. (2017). Internationalization of higher education in Kazakhstan: State policies and institutional practices. *Nazarbayev University School of Sciences and Humanities, Nur-Sultan, Kazakhstan*.
5. Akkari, A., Seidikenova, A., Bakitov, A., & Minazheva, G. (2023). Internationalization of Higher Education in Kazakhstan: from political will to implementation. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 31(119), e0223730.
6. Jumakulov, Z., Ashirbekov, A., Sparks, J., & Sagintayeva, A. (2019). Internationalizing research in Kazakhstan higher education: A case study of Kazakhstan's state program of industrial innovative development 2015 to 2019. *Journal of Studies in International Education*, 23(2), 234-247.
7. Smailova, Z. (2022). Exploring the Quality of Education in the Context of Internationalization: Satisfaction & Learning Experiences of International Students in Kazakhstani Universities (Master's thesis, Middle East Technical University (Turkey)).
8. Dana, A. B. D. R. A. S. H. E. V. A. (2022). Internationalization of Higher Education: the Formation of Individual Rationales (Doctoral dissertation, University of Hong Kong).
9. Komekbayev, Y., Kurmangaliyeva, D., & Dyke, G. (2025). Unlocking scientific potential through dual degrees in Kazakhstan's higher education system. *Iberoamerican Journal of Science Measurement and Communication*, 5(2), 2.
10. Nurligenova, Z.N. (2020). Influence of Internationalization on the Development of

Цзян Юйсун, докторант

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

Қазақстан университеттерінің халықаралық стратегиясын және олардың жоғары білім берудегі жаһандық бәсекелестіктегі орнын зерттеу

Түйіндеме. Жаһандану мен жоғары білім берудегі халықаралық бәсекелестіктің күшеюі аясында бүкіл әлемдегі университеттер өздерінің жаһандық ықпалын және жан-жақты бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін халықаралық стратегияларды әзірледі. Орталық Азиядағы маңызды ел ретінде Қазақстан Болон процесіне белсенді түрде жауап берді және дәреже жүйесін реформалау, еуропалық кредит жүйесін енгізу және сапаны қамтамасыз ету механизмін құру сияқты шаралар арқылы университеттердің халықаралық трансформациясын белсенді түрде ілгерілетті. Жоғары білім берудің жаһандық бәсекеге қабілеттілік ландшафтын талдау негізінде бұл мақалада қазақстандық университеттердің халықаралық стратегияларды ілгерілетудегі практикалық жолдары мен типтік жағдайлары қарастырылады, олардың халықаралық ынтымақтастықтағы, академиялық беделіндегі, аймақтық позициясындағы және басқа да салалардағы артықшылықтары мен қиындықтары талданады және жаһандық бәсекеге қабілеттілігін арттыру бойынша саяси ұсыныстар ұсынылады. Зерттеу нәтижелері қазақстандық университеттердің білім берудегі «интеграциядан» «жетекші» халықаралық ынтымақтастыққа өту кезеңінде екенін және өздерінің позицияларын одан әрі нақтылауы және жергілікті ерекшеліктері бар халықаралық даму моделін құруы қажет екенін көрсетеді.

Түйінді сөздер: Қазақстан; жоғары білім; халықаралықтандыру стратегиясы; жаһандық бәсекеге қабілеттілік; университеттің позициясы.

Цзян Юйсун, докторант

Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Исследование стратегии интернационализации казахстанских университетов и их позиционирования в глобальной конкуренции в сфере высшего образования

Аннотация. На фоне углубляющейся глобализации и все более жесткой международной конкуренции в сфере высшего образования университеты разных стран разработали стратегии интернационализации для усиления своего глобального влияния и всесторонней конкурентоспособности. Будучи важной страной в Центральной Азии, Казахстан активно отреагировал на Болонский процесс и энергично продвигал интернационализационную трансформацию университетов посредством таких мер, как реформирование системы степеней, внедрение европейской кредитной системы и создание механизма обеспечения качества. На основе анализа глобальной конкурентной среды высшего образования в данной статье изучаются практические пути и типичные случаи университетов Казахстана в продвижении стратегий интернационализации, анализируются их преимущества и проблемы в международном сотрудничестве, академической репутации, региональном позиционировании и т.д., а также предлагаются рекомендации по политике для повышения их глобальной конкурентоспособности. Результаты исследования показывают, что университеты Казахстана находятся в переходном периоде от «интеграции» к «лидирующему» международному сотрудничеству в сфере образования и должны дополнительно прояснить свое собственное позиционирование и построить международную модель развития с местными особенностями.

Ключевые слова: Казахстан; высшее образование; стратегия интернационализации; глобальная конкурентоспособность; позиционирование университета.

ҚАЗҰУ: ҒЫЛЫМ МЕН ЦИФРЛЫҚ ЖАҢҒЫРУ ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ ДАМУ БАСЫМДЫҚТАРЫ

А.С. Асилова, экономика ғылымдарының кандидаты, доцент-зерттеуші,
әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті

Қазіргі таңда әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті үшін қарқынды даму және сапалық жаңғыру кезеңі болды. Университет еліміздің жетекші ғылыми-білім беру және инновациялық орталықтарының бірі ретіндегі позициясын нығайта отырып, заманауи университеттік экожүйені қалыптастыруды жалғастыруда.

ҚазҰУ-дың даму стратегиясы ғылыми-зерттеу инфрақұрылымын жаңғыртуға, цифрлық трансформацияны ілгерілетуге және халықаралық ынтымақтастықты кеңейтуге бағытталған. Соңғы жылдары халықаралық стандарттарға сай жабдықталған заманауи зертханалар іске қосылып, іргелі және қолданбалы зерттеулерді дамытуға қолайлы жағдай жасалды. Бұл ғылыми әлеуеттің артуына және жоғары технологиялық салалар үшін білікті кадрлар даярлауға мүмкіндік береді.

Университеттің инновациялық экожүйесінде Farabi Hub ерекше орын алады. Бұл алаң ғылыми идеяларды коммерцияландыруға, стартап жобаларды дамытуға және технология трансферті үдерістерін жеделдетуге ықпал етеді.

ҚазҰУ жасанды интеллект, робототехника, үлкен деректерді талдау, биомедицина және тұрақты даму бағыттарындағы зерттеулерді белсенді дамытуда. Суперкомпьютерлік кластердің іске қосылуы ғылыми есептеулер мен пәнаралық жобаларды жүзеге асыру мүмкіндіктерін кеңейтті.

Халықаралық ынтымақтастық университет дамуының маңызды факторы болып табылады. ҚазҰУ шетелдік жоғары оқу орындарымен және ғылыми орталықтармен серіктестікті нығайтып, бірлескен зерттеулер мен академиялық ұтқырлық бағдарламаларын жүзеге асыруда. Бұл университеттің жаһандық білім беру кеңістігіндегі бәсекеге қабілеттілігін арттырады.

Университет жетістіктері халықаралық рейтингтерде, соның ішінде QS World University Rankings көрсеткіштерінде көрініс табуда. Аталған рейтингтер институционалдық даму деңгейін және халықаралық беделді бағалаудың маңызды құралы болып табылады.

Цифрлық трансформация ҚазҰУ қызметінің барлық бағыттарын қамтып, білім беру мен ғылыми зерттеулердің тиімділігін арттыруға ықпал етуде. Сонымен қатар, университет тұрақты даму қағидаттарын енгізу арқылы экологиялық жауапкершілік пен әлеуметтік бағыттылықты күшейтуде.

Осылайша, ҚазҰУ ғылым, инновация және цифрлық технологиялар негізінде дамып келе жатқан заманауи зияткерлік орталық ретінде Қазақстанның жаһандық ғылыми-білім беру кеңістігіндегі орнын нығайтуда.

Авторлар туралы мәлімет

Алиева Б.М. – экономика ғылымдарының кандидаты, әл Фараби атындағы Қазақ Ұлттық Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Амантаева А.Б. – магистрант, «Тұран» университеті, Алматы қ., Қазақстан

Барышева С.К. – экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, «Тұран» университеті, Алматы қ., Қазақстан

Бен Ли – магистрант, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан

Бехтер Л.А. – экономика ғылымдарының кандидаты, доцент, Запорожье ұлттық университеті, Запорожье қ., Украина

Брутян К.С. – экономика саласы бойынша PhD, қауымдастырылған профессор, Запорожье ұлттық университеті, Запорожье қ., Украина

Веремеенко О.О. – PhD, докторант, Запорожье ұлттық университеті, Запорожье қ., Украина

Досжан Р., PhD, қауымдастырылған профессор, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан

Есимбеков Ж.С. – студент, әл Фараби атындағы Қазақ Ұлттық Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Иляшова Г.К. – аға оқытушы, PhD докторы, әл Фараби атындағы Қазақ Ұлттық Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Кожасметова М.К. – экономика ғылымдарының кандидаты, профессор, «Нархоз» Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Ли Цзуньюй – EMBA 1-курс студенті, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан

Мақсат А.М. – магистрант, «Нархоз» Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Мырзатай Э.Е. – магистрант MBA, «Тұран» университеті, Алматы қ., Қазақстан

Носов А.Д. – докторант, Запорожье ұлттық университеті, Запорожье қ., Украина

Нурманалиева Г.А. – экономика магистрі, М.Х. Дулати атындағы Тараз университеті, Тараз қ., Қазақстан

Савенко Д.М. – PhD, докторант, Запорожье ұлттық университеті, Запорожье қ., Украина

Светлый Д.О. – қаржы директоры, Опух-Soft LLC, Запорожье қ., Украина

Турединова А.Т. – магистрант, әл Фараби атындағы Қазақ Ұлттық Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Тусаева А.К. – экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор, «Тұран» университеті, Алматы қ., Қазақстан

Уралова Н.Н. – студент, әл Фараби атындағы Қазақ Ұлттық Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Хамуржу Х. – магистрант, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан

Хасенова А.У. – студент, әл Фараби атындағы Қазақ Ұлттық Университеті, Алматы қ., Қазақстан

Хэ Юн – EMBA студенті, Фараби халықаралық бизнес мектебі, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан

Цзян Юйсун – докторант, Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан

Череп О.Н. – экономика ғылымдарының докторы, профессор, Запорожье ұлттық университеті, Запорожье қ., Украина

Череп А.Г. – экономика ғылымдарының докторы, профессор, Запорожье ұлттық университеті, Запорожье қ., Украина

Сведения об авторах

Алиева Б.М. – кандидат экономических наук, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Амантаева А.Б. – магистрант, Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Барышева С.К. – кандидат экономических наук, профессор, Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Бен Ли – магистрант, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Бехтер Л.А. – кандидат экономических наук, доцент, Запорожский национальный университет, г. Запорожье, Украина

Брутян К.С. – Ph.D. по экономике, ассоциированный профессор, Запорожский национальный университет, г. Запорожье, Украина

Веремеенко О.О. – Ph.D., докторант, Запорожский национальный университет, г. Запорожье, Украина

Досжан Р. – PhD, ассоциированный профессор, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Есимбеков Ж.С. – студент, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Иляшова Г.К. – старший преподаватель, доктор PhD, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Кожяхметова М.К. – кандидат экономических наук, профессор, Университет «Нархоз», г. Алматы, Казахстан

Ли Цзунъюй – студент 1-го курса EMBA, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан

Мақсат А.М. – магистрант, Университет «Нархоз», г. Алматы, Казахстан

Мырзатай Э.Е. – магистрант MBA, Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Носов А.Д. – докторант, Запорожский национальный университет, г. Запорожье, Украина

Нурманалиева Г.А. – магистр экономики, Таразский университет имени М.Х. Дулати, г. Тараз, Казахстан

Савенко Д.М. – PhD, докторант, Запорожский национальный университет, г. Запорожье, Украина

Светлый Д.О. – финансовый директор, Опух-Soft LLC, г. Запорожье, Украина

Турединова А.Т. – магистрант, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Тусаева А.К. – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Университет «Туран», г. Алматы, Казахстан

Уралова Н.Н. – студент, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Хамуржу Х. – магистрант, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Хасенова А.У. – студент, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан

Хэ Юн – студент программы EMBA, Международная бизнес-школа им. аль-Фараби, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан

Цзян Юйсун – докторант, Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан

Череп О.Н. – доктор экономических наук, профессор, Запорожский национальный университет, г. Запорожье, Украина

Череп А.Г. – доктор экономических наук, профессор, Запорожский национальный университет, г. Запорожье, Украина

Информация о членах редакционной коллегии

Искаков Узан Мулдашевич – заслуженный деятель РК, член Евразийской ассоциации оценки качества образования, доктор экономических наук, профессор, Казахстан

Сатмурзаев Асан Адамбекович – 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 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 (MicrosoftWord 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.