

**Биктеубаева А.\***,  
э.ғ.к., қауымдастырылған профессоры  
Алматын гуманитарно-  
экономикалық университет  
Алматы қ., Қазақстан

**Елшибекова К.**  
э.ғ.м., сениор-лектор,  
«Тұран-Астана» Университеті,  
Астана қ., Қазақстан

**Аимкулов Р.Р.**  
PhD, доцент  
«Тұран-Астана» Университеті,  
Астана қ., Қазақстан

## ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ЭКОНОМИКАСЫНЫҢ ТҰРАҚТЫ ДАМУ ФАКТОРЫ РЕТІНДЕ ХАЛЫҚТЫҢ ҚАРЖЫЛЫҚ САУАТТЫЛЫҒЫ

### Аңдатпа

Мақалада қаржы секторының цифрлық трансформациясы жағдайында Қазақстан Республикасы халқының қаржылық сауаттылығы тұрақты әлеуметтік-экономикалық дамудың маңызды факторларының бірі ретінде қарастырылады. Зерттеудің мақсаты – 2018-2025 жылдар аралығында халықтың қаржылық сауаттылық деңгейінің динамикасын талдау, оның құрылымдық және әлеуметтік-демографиялық ерекшеліктерін анықтау, сондай-ақ білім беру және цифрлық бастамалардың үй шаруашылықтарының қаржылық мінез-құлқын қалыптастыруға әсерін бағалау. Зерттеудің әдіснамалық негізін қаржылық білім, қаржылық мінез-құлқы және қаржылық ұстанымдар компоненттерін қамтитын OECD/INFE халықаралық әдістемесінің ұлттық жағдайға бейімделген моделі құрайды. Зерттеу барысында салыстырмалы және статистикалық талдау, корреляциялық және регрессиялық талдау, сондай-ақ сценарийлік модельдеу әдістері қолданылды. Эмпирикалық база Қаржы нарығын реттеу және даму агенттігінің, Қазақстан Республикасының Ұлттық банкінің, Ұлттық статистика бюросының ресми деректері және репрезентативті социологиялық сауалнамалар нәтижелері негізінде қалыптастырылды. Зерттеу нәтижелері Қазақстанда қаржылық сауаттылық деңгейінің біртіндеп өсу үрдісін көрсеткенмен, қаржылық білім мен нақты қаржылық мінез-құлқы арасындағы тұрақты алшақтықтың сақталатынын айқындайды. Білім деңгейі, табыс, цифрлық қызметтерді пайдалану және білім беру бағдарламаларына қатысу қаржылық сауаттылыққа елеулі әсер ететіні анықталды. Зерттеудің ғылыми жаңалығы қаржылық сауаттылықтың кешенді эмпирикалық бағалануында және оның қысқа мерзімді динамикасын болжауда көрініс табады. Зерттеу нәтижелері қаржылық ағарту саласындағы мемлекеттік саясатты жетілдіруге және халықтың қаржылық тәуекелдерін төмендетуге бағытталған шараларды әзірлеуде практикалық маңызға ие.

**Түйін сөздер:** қаржылық сауаттылық, тұрақты даму, қаржылық мінез-құлқы, цифрландыру, үй шаруашылықтары, Қазақстан Республикасы, мемлекеттік саясат.

**Сатенова Д.\***  
PhD докторанты,  
Экономика және туризм жоғары мектебі,  
Л.Н. Гумилев атындағы ЕҰУ,  
Астана қ., Қазақстан Республикасы

**Исаева Б.**  
PhD докторы, қауымдастырылған профессор,  
Экономика және туризм жоғары мектебі,  
Л.Н. Гумилев атындағы ЕҰУ,  
Астана қ., Қазақстан Республикасы

**Терелянский П.**  
э.ғ.д., профессор,  
Г.В. Плеханов атындағы Ресей экономикалық университеті,  
Мәскеу қ., Ресей Федерациясы

## МҰНАЙ ӨНІМДЕРІН ӨНДЕУДІҢ ЦИРКУЛЯРЛЫ ЭКОНОМИКАҒА КӨШҮ ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ТИІМДІЛІГІ

### Аңдатпа

Мақалада Қазақстан Республикасында циркулярлы даму моделінде көшу жағдайында мұнай өнімдерін өндеудің экономикалық тиімділігі зерттеледі. Экологиялық талаптардың күшеюі, қайталама материалдық ағындарды басқарумен байланысты транзакциялық және операциялық шығындардың өсуі, сондай-ақ мұнай өңдеу саласының шектеулі маржиналдылығы дәстүрлі сызықтық шаруашылық моделін қайта қарау қажеттілігін туындатады. Зерттеудің мақсаты – ресурстық тұйықталу параметрлері мен материалдық ағындарды қайталама тарту көрсеткіштерін ескере отырып, мұнай өнімдерін өндеудің тиімділігін бағалауға арналған экономикалық-математикалық құралдарды әзірлеу және апробациялау. Әдіснамалық негізін жүйелік және салыстырмалы талдау, корреляциялық-регрессиялық модельдеу, серпінділік және ресурстық тиімділік коэффициенттерін есептеу құрайды. Зерттеу нәтижелері мұнайды өңдеу көлемі мен қайталама материалдық ағындардың динамикасы арасындағы тұрақты статистикалық тәуелділікті ( $r = 0,991$ ;  $R^2 = 0,982$ ) анықтады, бұл ресурстық жүктеменің құрылымдық сипатын көрсетеді. Серпінділік коэффициенті ( $E = 1,74$ ) өндіріс көлемінің ұлғаюу кезінде қосымша ағындардың жедел өсуін дәлелдейді. Тұрақты циркулярлық тепе-теңдікке қол жеткізу үшін қайталама материалдық ағындардың кемінде 42–45%-ын қайта айналымға тарту қажеттілігі негізделді. Алынған нәтижелер Қазақстан Республикасының мұнай өңдеу саласының бәсекеге қабілеттілігін арттыру және ресурстық трансформациялау бағдарламаларын әзірлеу кезінде пайдаланылуы мүмкін.

**Түйін сөздер:** циркулярлы экономика; мұнай өңдеу саласы; экономикалық тиімділік; ресурстық тиімділік; қайталама материалдық ағындар; корреляциялық-регрессиялық талдау; тұрақты даму.

**Биктеубаева А.\***,  
кандидат экономических наук,  
ассоциированный профессор  
Алматын гуманитарно-экономикалық университет  
г.Алматы, Казахстан

**Елшибекова К.**  
магистр экономических наук, старший преподаватель  
Университет «Тұран-Астана»,  
г. Астана, Казахстан

**Аимкулов Р.Р.**  
PhD, доцент  
Университет «Тұран-Астана»,  
г. Астана, Казахстан

## ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

### Аннотация

В статье рассматривается финансовая грамотность населения Республики Казахстан как один из ключевых факторов устойчивого социально-экономического развития в условиях цифровизации финансового сектора. Цель исследования заключается в анализе динамики уровня финансовой грамотности населения в 2018–2025 гг., выявления структурных и социально-демографических особенностей, а также оценке влияния образовательных и цифровых инициатив на формирование финансового поведения домохозяйств. Методологическую основу исследования составляет адаптированная к национальному контексту рамка OECD/INFE, включающая компоненты финансовых знаний, поведения и установок. В работе применены методы сравнительного и статистического анализа, корреляционный и регрессионный анализ, а также сценарное моделирование. Эмпирическая база сформирована на основе официальных данных Агентства по регулированию и развитию финансового рынка, Национального банка Республики Казахстан, Бюро национальной статистики и результатов репрезентативных социологических опросов. Результаты исследования показывают, что рост уровня финансовой грамотности в Казахстане носит поступательный, но ограниченный характер и сопровождается устойчивым разрывом между финансовыми знаниями и практическим финансовым поведением населения. Выявлено, что уровень образования, доход, цифровая вовлеченность и участие в образовательных программах оказывают значимое влияние на финансовую грамотность, тогда как эффект реализуемых инициатив остается преимущественно стабилизирующим. Научная новизна исследования заключается в комплексной эмпирической оценке финансовой грамотности населения Казахстана и краткосрочном прогнозе её динамики. Практическая значимость работы состоит в возможности использования полученных выводов при корректировке государственной политики финансового просвещения и разработке адресных мер по снижению финансовых рисков домохозяйств.

**Ключевые слова:** финансовая грамотность; устойчивое развитие; взрослое население; экономика Казахстана; сбережения; кредитование; государственная политика.

**Сатенова Д.\***  
докторант PhD,  
Высшая школа экономики и туризма,  
ЕҰУ им. Л.Н.Гумилева  
г. Астана, Республика Казахстан

**Исаева Б.**  
доктор PhD, ассоциированный профессор,  
Высшая школа экономики и туризма,  
ЕҰУ им. Л.Н.Гумилева  
г. Астана, Республика Казахстан

**Терелянский П.**  
д.э.н., профессор,  
РЭУ им. Г.В.Плеханова,  
г. Москва, Российская Федерация

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЕРЕРАБОТКИ НЕФТЕПРОДУКТОВ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К ЦИРКУЛЯРНОЙ ЭКОНОМИКЕ

### Аннотация

В статье представлено исследование экономической эффективности переработки нефтепродуктов в условиях перехода к циркулярной модели развития в Республике Казахстан. Усиление экологических требований, рост транзакционных и операционных издержек, связанных с управлением вторичными материальными потоками, а также ограниченная маржинальность нефтеперерабатывающей отрасли формируют необходимость пересмотра традиционной линейной модели хозяйствования. Целью исследования является разработка и апробация экономико-математического инструментария оценки эффективности переработки нефтепродуктов с учетом параметров ресурсной замкнутости и вторичного вовлечения материальных потоков. Методологическую основу составили системный и сравнительный анализы, корреляционно-регрессионное моделирование, расчет коэффициентов эластичности и ресурсной эффективности. Результаты исследования выявили устойчивую статистическую зависимость между объемами переработки нефти и динамикой вторичных материальных потоков ( $r = 0,991$ ;  $R^2 = 0,982$ ), что свидетельствует о структурном характере ресурсной нагрузки. Коэффициент эластичности ( $E = 1,74$ ) подтверждает опережающий рост сопутствующих потоков при увеличении объемов производства. Обосновано, что достижение устойчивого циркулярного равновесия требует вовлечения не менее 42–45% вторичных материальных потоков. Полученные результаты могут быть использованы при разработке отраслевых программ ресурсной трансформации и механизмов повышения конкурентоспособности нефтеперерабатывающей отрасли Республики Казахстан.

**Ключевые слова:** циркулярная экономика; нефтеперерабатывающая отрасль; экономическая эффективность; ресурсная эффективность; вторичные материальные потоки; корреляционно-регрессионный анализ; устойчивое развитие.

**Bikteubayeva A.\***,  
candidate of economic sciences,  
associate professor  
Almaty University of  
Humanities and Economics,  
Almaty, Kazakhstan

**Eshibekova K.**  
master of economic sciences, senior lecturer,  
«Turan-Astana» University,  
Astana, Kazakhstan

**Aimkulov R.**  
PhD, docent  
«Turan-Astana» University,  
Astana, Kazakhstan

## FINANCIAL LITERACY OF THE POPULATION AS A FACTOR OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

### Abstract

The article examines financial literacy of the population of the Republic of Kazakhstan as a key factor of sustainable socio-economic development in the context of the digital transformation of the financial sector. The purpose of the study is to analyze the dynamics of financial literacy levels in 2018–2025, identify structural and socio-demographic characteristics, and assess the impact of educational and digital initiatives on household financial behavior. The methodological framework is based on the OECD/INFE approach adapted to the national context, incorporating financial knowledge, behavior, and attitudes. The study employs comparative and statistical analysis, correlation and regression analysis, as well as scenario modeling. The empirical base includes official data from the Agency for Regulation and Development of Financial Market, the National Bank of the Republic of Kazakhstan, the Bureau of National Statistics, and results of representative sociological surveys. The findings indicate that the growth of financial literacy in Kazakhstan is gradual but limited and is accompanied by a persistent gap between financial knowledge and actual financial behavior. Education level, income, digital engagement, and participation in educational programs are identified as significant determinants of financial literacy, while the overall impact of existing initiatives remains mainly stabilizing rather than transformative. The scientific novelty of the study lies in a comprehensive empirical assessment of financial literacy in Kazakhstan and a short-term forecast of its dynamics. The practical significance of the research is related to its applicability in improving public financial education policies and developing targeted measures to reduce household financial risks.

**Keywords:** financial literacy, sustainable development, financial behavior, digitalization, households, Republic of Kazakhstan, public policy.

**Satenova D.\***  
PhD Doctoral Student,  
Higher School of Economics and Tourism,  
L.N. Gumilyov Eurasian National University,  
Astana, Republic of Kazakhstan

**Issayeva B.**  
PhD, Associate Professor,  
Higher School of Economics and Tourism,  
L.N. Gumilyov Eurasian National University,  
Astana, Republic of Kazakhstan

**Terelyansky P.**  
Doctor of Economics, Professor,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
Moscow, Russian Federation

## SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: ANALYSIS OF BEST INTERNATIONAL PRACTICES

### Abstract

The article presents a study of the economic efficiency of petroleum product processing under the transition to a circular development model in the Republic of Kazakhstan. Strengthening environmental requirements, increasing transaction and operational costs associated with managing secondary material flows, and the limited profitability of the oil refining industry necessitate a revision of the traditional linear economic model. The purpose of the study is to develop and test an economic and mathematical toolkit for assessing the efficiency of petroleum product processing, taking into account the parameters of resource circularity and secondary material involvement. The methodological framework is based on systemic and comparative analysis, correlation and regression modeling, and the calculation of elasticity and resource efficiency coefficients. The results reveal a strong statistical relationship between oil refining volumes and the dynamics of secondary material flows ( $r = 0,991$ ;  $R^2 = 0,982$ ), indicating the structural nature of resource pressure. The elasticity coefficient ( $E = 1.74$ ) confirms the outpacing growth of associated flows as production volumes increase. It is substantiated that achieving sustainable circular equilibrium requires the involvement of at least 42–45% of secondary material flows. The findings may be used in the development of sectoral resource transformation programs and mechanisms aimed at enhancing the competitiveness of Kazakhstan's oil refining industry.

**Keywords:** circular economy; oil refining industry; economic efficiency; resource efficiency; secondary material flows; correlation and regression analysis; sustainable development.

## МЕМЛЕКЕТТІК АУДИТ • ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АУДИТ • STATE AUDIT

### НЕГІЗІН ҚАЛАУШЫ:

«Зерттеулер, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС

2009 жылдан бері шығарылады  
2008 жылғы 15 қазан  
№ 9582-Ж

ҚР АҚДМ Ақпарат комитетінде тіркелген  
ISSN 2072-9847 e-ISSN 2958-986X  
eLIBRARY ID: 80711

### РЕДАКЦИЯ АЛҚАСЫ:

#### БАС РЕДАКТОР:

**Сембиева Л. М.** – э. ф. д., профессор

#### ҒЫЛЫМИ РЕДАКТОР/

#### БАС РЕДАКТОРДЫҢ

#### ОРЫНБАСАРЫ:

**Бокаев Б. Н.** – PhD, профессор

#### РЕДАКЦИЯЛЫҚ

#### АЛҚА МҮШЕЛЕРІ:

**Накипова Г. Е.** – э. ф. д., профессор

**Нурмуханова Г. Ж.** – э. ф. д.,

профессор

**Смагулова Ш. А.** – э. ф. д., профессор

**Моттаева А. Б.** – э. ф. д., профессор

**Укубасова Г. С.** – PhD, э. ф. д.,

профессор

**Ниязбекова Ш. У.** – PhD, э. ф. к.,

доцент

**Бейсенова Л. З.** – э. ф. к.,

қауымдастырылған профессор

**Алибекова Б. А.** – э. ф. к., доцент

**Шахарова А. Е.** – э. ф. к., доцент

**Динчер Х.** – PhD, профессор

**Прокопенко О.** – PhD, профессор

**Проваси Р.** – PhD, профессор

**Кастакова Е.** – PhD, доцент

**Конырбеков М. Ж.** – PhD,

қауымдастырылған профессор

**Серикова М. А.** – PhD,

қауымдастырылған профессор

**Жамкеева М. К.** – PhD

**Насыров Р.Р.** – шығарушы

редактор

### УЧРЕДИТЕЛЬ:

ОО «Центр исследований, анализа и оценки эффективности»

Выпускается с 2009 года  
15 октября 2008 года  
№ 9582-Ж

Зарегистрирован в Комитете информации МИОР РК

ISSN 2072-9847

e-ISSN 2958-986X

eLIBRARY ID: 80711

### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

#### ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

**Сембиева Л. М.** – д. э. н., профессор

#### НАУЧНЫЙ РЕДАКТОР/

#### ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО

#### РЕДАКТОРА:

**Бокаев Б. Н.** – PhD, профессор

#### ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ

#### КОЛЛЕГИИ:

**Накипова Г. Е.** – д. э. н., профессор

**Нурмуханова Г. Ж.** – д. э. н.,

профессор

**Смагулова Ш. А.** – д. э. н., профессор

**Моттаева А. Б.** – д. э. н., профессор

**Укубасова Г. С.** – PhD, к. э. н.,

профессор

**Ниязбекова Ш. У.** – PhD, к. э. н.,

доцент

**Бейсенова Л. З.** – к. э. н.,

ассоциированный профессор

**Алибекова Б. А.** – к. э. н., доцент

**Шахарова А. Е.** – к. э. н., доцент

**Динчер Х.** – PhD, профессор

**Прокопенко О.** – PhD, профессор

**Проваси Р.** – PhD, профессор

**Кастакова Е.** – PhD, доцент

**Конырбеков М. Ж.** – PhD,

ассоциированный профессор

**Серикова М. А.** – PhD,

ассоциированный профессор

**Жамкеева М. К.** – PhD

**Насыров Р.Р.** – выпускающий

редактор

### THE FOUNDER:

«Center for Analytical Research and Evaluation» LLP

Published since 2009  
In October 15, 2008  
№ 9582-Ж

was registered with the Committee of Information, MISD RK

ISSN 2072-9847

e-ISSN 2958-986X

eLIBRARY ID: 80711

### EDITORIAL BOARD:

#### EDITOR-IN-CHIEF:

**Sembiyeva L. M.**, – d. e. s., professor

#### SCIENTIFIC EDITOR/

#### DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:

**Bokayev B. N.** – PhD, professor

#### MEMBERS OF THE EDITORIAL

#### BOARD:

**Nakipova G. E.** – d. e. s., professor

**Nurmukhanova G. Zh.** – d. e. s., professor

**Smagulova Sh. A.** – d. e. s., professor

**Mottaeva A. B.** – d. e. s., professor

**Ukubasova G.S.** – PhD, c. e. s.,

professor

**Niyazbekova Sh. U.** – PhD, c. e. s.,

associate professor

**Beisenova L.Z.** – c. e. s., associate

professor

**Alibekova B. A.** – c. e. s., associate

professor

**Shaharova A.E.** – c. e. s., associate

professor

**Dincher H.** – PhD, professor

**Prokopenko O.** – PhD, professor

**Provasi R.** – PhD, professor

**Kastakova E.** – PhD, associate professor

**Konyrbekov M. Zh.** – PhD, associate

professor

**Serikova M. A.** – PhD, associate

professor

**Zhamkeeva M.K.** – PhD

**Nassyrov R.R.** – managing editor

Қазақстандық дәйексөз базасы бойынша  
импакт-фактор – 0,141

Алғашқы есепке қою күні мен нөмірі:

2008 жылғы 15 қазан №9582-Ж

2021 жылғы 24 қарашадағы қайта есепке

қою туралы куәлік

№ KZ03VPY00043140

Жазылу индексі: 74167

Баспа нұсқасындағы таралым: 200 дана

Шығарылым мерзімділігі: жылына 4 рет

Импакт-фактор по Казахстанской базе  
цитирования – 0,141

Дата и номер первичной постановки на

учет: 15 октября 2008 года №9582-Ж

Свидетельство о постановке

на переучет от 24 ноября 2021 года

№ KZ03VPY00043140

Подписной индекс: 74167

Тираж в печатной версии: 200 экз.

Периодичность: 4 раза в год

Impact factor according to the Kazakhstan  
citation base – 0.141

Date and number of initial registration:

October 15, 2008 No.9582-Ж

Certificate of re-registration:

November 24, 2021

No.KZ03VPY00043140

The subscription index: 74167

Print edition: 200 copies

Frequency: 4 issues per year

# МАЗМҰНЫ

## ■ ТЕОРИЯ ЖӘНЕ ӘДІСНАМА

Жаһандық есептілік бастамасы мен Тұрақты даму саласындағы есеп стандарттары кеңесінің экологиялық есептілік стандарттарына салыстырмалы талдау

**Ян Ч., Низамдинова А., Хао Ч.**.....6

Жамбыл облысы ауыл шаруашылығындағы су ресурстарын тұрақты басқару: өзекті мәселелері мен даму бағыттары

**Амалбекова Г., Нұрғабылов М., Молдабекова А.** .....17

Ипотекалық қарызға баса назар аудара отырып, үй шаруашылығының қаржылық осалдығын өлшеудің әдістемелік негізі: Қазақстан жағдайы

**Баяхметова Ә., Фалахат М., Баяхметова Л., Баяхметова Л.** .....29

Қазақстан Республикасы экономикасының тұрақты даму факторы ретінде халықтың қаржылық сауаттылығы

**Биктеубаева А., Елшибекова К., Аимкулов Р.**.....41

## ■ ПРАКТИКА

Халықаралық саудадағы ауыл шаруашылық өнімдерінің және Қазақстандағы ауыл шаруашылық саласының көрсеткіштері

**Үргенішбаев А., Иманбаева З.**.....56

Қазақстанның салық жүйесін жаңғыртудың заманауи бағыттары

**Жамиева А., Рахимжанова К., Кодашева Г.**.....70

Қазақстандағы құрылыс саласының даму динамикасы, оның экономикалық өсуге ықпалы және аудит арқылы тиімділігін бағалау

**Нуржанова Ш., Кажмухаметова А.** .....79

Бизнеске түсетін реттеуші жүктемені бағалаудың өзекті мәселелері

**Асенова А., Шайкенова А., Мұқышева Д.** .....92

## ■ ЗЕРТТЕУЛЕР

Қазақстандағы мемлекеттік қызметке мотивация: Ким шкаласының мәдениетаралық валидациясы және мемлекеттік пен квазимемлекеттік секторлардан дәлелдер

**Ербатыров М., Жетпісбаева М., Владимиров Ж.** ..... 103

Мансапты басқаруда жасанды интеллекттің тиімділігін бағалау әдістері: эмпирикалық зерттеу нәтижелері

**Койтанова А., Мукалиева М., Бакенова А.**..... 118

Цифрландыру жағдайында Қазақстан Республикасындағы ауыл шаруашылығы кәсіпорындарында бухгалтерлік аутсорсингтің даму перспективалары және оның тиімділігін арттыру жолдары

**Момбекова Г., Жумағалиева Б., Юсупов У.**..... 129

Мұнай өнімдерін өңдеудің циркулярлы экономикаға көшу жағдайындағы экономикалық тиімділігі

**Сатенова Д., Исаева Б., Терелянский П.** ..... 140

Бухгалтерлік есеп пен есептіліктің нормативтік қамтамасыз етілу сапасын талдау және сараптау негізінде арттыру

**Абуов М., Дуламбаева Р.** ..... 156

## ■ ШЕТЕЛДІК ТӘЖІРИБЕ

Әлеуметтік кәсіпкерлік тұрақты дамудың факторы ретінде: үздік халықаралық тәжірибелерді талдау

**Закирова М.** ..... 168

Халықаралық контекстегі университеттердің бәсекеге қабілеттілік факторлары: жоғары білім беру жүйелерін салыстырмалы талдау

**Тарман Б.** ..... 178

Жаһандық цифрлық трансформация жағдайында мемлекеттік аудитте жасанды интеллектті енгізудің мәселелері мен перспективалары

**Көшербаева А., Жаныбаева З., Бокаев Б., Башу З.**..... 187

Мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттілігін арттыру – мүдделер қақтығысының алдын алудың басқару құралы ретінде

**Наурызбек М., Бақтиярова Г., Хамитов Ж., Жаров Е.** ..... 197

Азаматтарға бағдарланған мемлекеттік қызмет көрсетуді дамыту: еуропалық одақ елдерінің тәжірибесі және Қазақстан үшін тұжырымдар

**Әмірова А., Ғалы Ә., Бақтияров А.** ..... 211

# СОДЕРЖАНИЕ

## ■ ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

Сравнительный анализ стандартов экологической отчетности Глобальной инициативы по отчетности и Совета по стандартам учета в области устойчивого развития

**Ян Ч., Низамдинова А., Хао Ч.**.....6

Устойчивое управление водными ресурсами в сельском хозяйстве Жамбылской области: актуальные проблемы и направления развития

**Амалбекова Г., Нургабылов М., Молдабекова А.** .....17

Методологическая основа для измерения финансовой уязвимости домашних хозяйств с акцентом на ипотечную задолженность: на примере Казахстана

**Баяхметова А., Фалахат М., Баяхметова Л., Баяхметова Л.** .....29

Финансовая грамотность населения как фактор устойчивого развития экономики Республики Казахстан

**Биктеубаева А., Елшибекова К., Аимкулов Р.**.....41

## ■ ПРАКТИКА

Показатели состояния сельхозпродукции в международной торговле и отрасли сельского хозяйства в Казахстане

**Ургеньшбаев А., Иманбаева З.** .....56

Современные тренды модернизации налоговой системы Казахстана

**Жамиева А., Рахимжанова К., Кодашева Г.**.....70

Динамика развития строительной отрасли в Казахстане, ее влияние на экономический рост и оценка эффективности посредством аудита

**Нуржанова Ш., Кажмухаметова А.** .....79

Актуальные вопросы оценки регуляторной нагрузки бизнеса

**Асенова А., Шайкенова А., Мукушева Д.** .....92

## ■ ИССЛЕДОВАНИЯ

Мотивация к государственной службе в Казахстане: межкультурная валидация шкалы Кима и данные из государственного и квазигосударственного секторов

**Ербатыров М., Жетписбаева М., Владимиров Ж.** ..... 103

Методы оценки эффективности искусственного интеллекта в управлении карьерой: результаты эмпирического исследования

**Койтанова А., Мукалиева М., Бакенова А.**..... 118

Перспективы развития аутсорсинга бухгалтерского учета в сельскохозяйственных предприятиях Республики Казахстан в условиях цифровизации и пути повышения его эффективности

**Момбекова Г., Жумагалиева Б., Юсупов У.**..... 129

Экономическая эффективность переработки нефтепродуктов в условиях перехода к циркулярной экономике

**Сатенова Д., Исаева Б., Терелянский П.** ..... 140

Повышение качества нормативного обеспечения бухгалтерского учёта и отчётности на основе анализа и экспертизы

**Абуов М., Дуламбаева Р.** ..... 156

## ■ ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Социальное предпринимательство как фактор устойчивого развития: анализ лучших международных практик

**Закирова М.** ..... 168

Факторы конкурентоспособности университетов в международном контексте: сравнительный анализ систем высшего образования

**Тарман Б.** ..... 178

Проблемы и перспективы внедрения искусственного интеллекта в государственном аудите в условиях глобальной цифровой трансформации

**Кошербаева А., Жаныбаева З., Бокаев Б., Башу З.**..... 187

Повышение профессиональной компетентности государственных служащих как инструмент управления для предотвращения конфликта интересов

**Наурызбек М., Бактиярова Г., Хамитов Ж., Жаров Е.**..... 197

Развитие клиентоориентированной системы оказания государственных услуг: опыт стран европейского союза и выводы для Казахстана

**Амирова А., Галы А., Бактияров А.**..... 211

# CONTENTS

## ■ THEORY AND METHODOLOGY

Comparative assessment of global reporting initiative and sustainability accounting standards board environmental disclosure standards <b>Yang Z., Nizamdinova A., Hao Z.</b> .....	6
Sustainable water resources management in agriculture of the Zhambyl region: current challenges and development directions <b>Amalbekova G., Nurgabylov M., Moldabekova A.</b> .....	17
A methodological framework for measuring household financial vulnerability with a focus on mortgage debt: the case of Kazakhstan <b>Bayakhmetova A., Falahat M., Bayakhmetova L., Bayakhmetova L.</b> .....	29
Financial literacy of the population as a factor of sustainable economic development in the Republic of Kazakhstan <b>Bikteubayeva A., Elshibekova K., Aimkulov R.</b> .....	41

## ■ PRACTICE

Indicators of the state of agricultural products in international trade and agriculture in Kazakhstan <b>Urgenishbayev A., Imanbayeva Z.</b> .....	56
Contemporary trends in the modernization of Kazakhstan's tax system <b>Zhamiyeva A., Rakhimzhanova K., Kodasheva G.</b> .....	70
Development dynamics of the construction sector in Kazakhstan, its impact on economic growth, and efficiency assessment through audit <b>Nurzhanova Sh., Kazhmukhametova A.</b> .....	79
Current issues in assessing the regulatory burden on business <b>Assenova A., Shaikenova A., Mukusheva D.</b> .....	92

## ■ RESEARCHES

Public service motivation in Kazakhstan: Cross-cultural validation of Kim's scale and evidence from public and quasipublic sectors <b>Yerbatyrov M., Zhetpisbayeva M., Vladimirov Zh.</b> .....	103
Methods for evaluating the effectiveness of artificial intelligence in career management: results of an empirical study <b>Koitanova A., Mukaliyeva M., Bakenova A.</b> .....	118
Prospects for the development of accounting outsourcing in agricultural enterprises in the Republic of Kazakhstan in the context of digitization and ways to increase its efficiency <b>Mombekova G., Zhumagaliyeva B., Yussupov U.</b> .....	129
Economic efficiency of petroleum product processing under the transition to a circular economy <b>Satenova D., Issayeva B., Terelyansky P.</b> .....	140
Improving the quality of regulatory support for accounting and financial reporting based on analysis and expert review <b>Abuov M., Dulambaeva R.</b> .....	156

## ■ FOREIGN EXPERIENCE

Social entrepreneurship as a factor of sustainable development: analysis of best international practices <b>Zakirova M.</b> .....	168
Factors of university competitiveness in an international context: a comparative analysis of higher education systems <b>Tarman B.</b> .....	178
Issues and future prospects of artificial intelligence adoption in public sector auditing under global digital transformation <b>Kosherbayeva A., Zhanybayeva Z., Bokayev B., Bashu Z.</b> .....	187
Enhancing professional competence of public servants as a governance tool for conflict of interest prevention <b>Nauryzbek M., Baktiyarova G., Khamitov Zh., Zharov Ye.</b> .....	197
Advancing citizen-centric public service delivery: evidence from European Union countries and insights for Kazakhstan <b>Amirova A., Galy A., Baktiyarov A.</b> .....	211

**Yang Z.\***

PhD student  
Al-Farabi Kazakh National University  
Almaty, Republic of Kazakhstan  
e-mail: 13421037889@163.com  
ORCID: 0009-0000-9640-148X

**Hao Z.**

PhD student  
Al-Farabi Kazakh National University  
Almaty, Republic of Kazakhstan  
e-mail: haozhen@mail.ru  
ORCID: 0009-0003-6541-7907

**Nizamdinova A.**

C.E.Sc, Senior Lecturer  
Al-Farabi Kazakh National University  
Almaty, Republic of Kazakhstan  
e-mail: anizamdinova@mail.ru  
ORCID: 0000-0003-3507-5216

## COMPARATIVE ASSESSMENT OF GLOBAL REPORTING INITIATIVE AND SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARDS BOARD ENVIRONMENTAL DISCLOSURE STANDARDS

**Abstract**

In the context of the accelerating global sustainable development, environmental information disclosure has become an important tool that allows firms to respond to external forces. Over the last few years, different disclosure frameworks have emerged, with the Global Reporting Initiative (GRI) and the Sustainability Accounting Standards Board (SASB) becoming two widely used standards worldwide. Such frameworks encourage firms to pursue more transparent and responsible reporting. This study takes GRI and SASB as its research objects. It identifies the differences between these two frameworks and illustrates them through case studies of Solidcore Resources, a mining firm, and Kaspi.kz, a fintech platform firm, both based in Kazakhstan. The findings suggest that GRI, rooted in a stakeholder-oriented logic, emphasizes the completeness of disclosed information and its broader relevance to stakeholder groups. By comparison, SASB reflects an investor-oriented perspective and places greater emphasis on internally focused information that is financially material to firms. The two standards can therefore be complementary. In addition, variations in firms' environmental information disclosure are shaped not only by regulatory requirements but also by industry environmental sensitivity, investor structure, and industry leadership.

**Keywords:** Environmental information disclosure, GRI, SASB, Complementarity, Disclosure practice

**INTRODUCTION**

The world has been challenged by issues of global environmental pollution that have caused serious problems to the realization of sustainable development. It is assumed that environmental pollution leads to more than 9 million deaths annually, which accounts for 16.7% of the global death rate (Fuller et al., 2022). Since the environment is a community asset, its excessive use may result in a chain of environmental and social issues that affect both natural ecosystems and human communities (Zhao et al., 2023). The ecological situation is getting worse, and thus puts firms under increased pressure to report their environmental information to external parties. Not only does adequate, transparent, and full disclosure of environmental information address the needs of investors to make ESG investment decisions, but it is also an essential tool for firms' reputation management. Also, it offers critical information services to governmental regulators.

However, the level of environmental disclosure differs greatly across firms. Other firms engage in selective disclosure of favorable environmental information, make environmental promises and fail to make corresponding practical steps to fulfill them, or issue imprecise and deceptive environmental claims. These are what are popularly known as greenwashing. Various environmental information disclosure standards have been devised to solve this challenge, such as the Global Reporting Initiative (GRI), the Sustainability Accounting Standards Board (SASB), the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), and the Carbon Disclosure Project (CDP).

Among these frameworks, the GRI has become the most widely adopted international standard. A large number of firms choose to use it to prepare their sustainability or ESG reports in accordance with the guidelines

specified therein. At the same time, on the basis of adopting the GRI, some firms further incorporate SASB into their disclosure practices, thus providing information through a dual-standards approach. An increasing number of firms are also beginning to use this combined disclosure approach in their sustainability reporting processes. This raises our first question: When firms use a dual-standards approach for environmental information disclosure, does such a practice result in information redundancy?

At present, non-financial information disclosure (including environmental information) is still mainly voluntary. The “comply or explain” principle is still being promoted and implemented. The number of countries and regions that have set mandatory disclosure requirements for such information remains relatively small. In a disclosure environment dominated by voluntary practices, what factors influence variations in firms’ disclosure practices in Kazakhstan? This is the second research question of this study.

The purpose of this study is to answer the above two questions. To achieve this, we employ a combined approach of document analysis and case studies. First, we introduce the fundamental features on GRI and SASB. Subsequently, using the mining industry as an example, we compare the differences in their disclosure metrics and explore the relationship between the two frameworks. In addition, through case studies of Solidcore Resources and Kaspi.kz, this study examines the potential factors that influencing differences in corporate disclosure practices.

The novelty of this study mainly lies in the following aspects. It provides complementary evidence for the comparative analysis of GRI and SASB at the global level. Situated in Kazakhstan, it also adds regional evidence and highlights the gap between early corporate practices and limited theoretical attention.

This study also has important scientific and practical significance. It enriches the relevant theoretical literature and helps firm managers better understand the relationship between the two sets of standards. Meanwhile, it provides reference and insights for regulators in formulating information disclosure standards.

### LITERATURE REVIEW

Information disclosure is an imperative tool through which firm management informs external investors about operational performance and governance status in a transparent and systematic way (Ho et al., 2023). Through disclosed information, stakeholders rely on the information presented to make predictions and informed decisions about the firm’s operations and future (Al Natour et al., 2022), thereby monitoring corporate behavior and performance. Studies have shown that investors and financial analysts respond more positively to announcements that enhance investment transparency, and they demonstrate a strong level of interest in such disclosure initiatives (Chen & Smith, 2024). Nevertheless, information asymmetry is still widespread in different corporate settings, which has given rise to concerns and distrust regarding the quality of information presented by firms. Therefore, reducing information asymmetry and improving transparency remain critical issues.

The information disclosure can be divided into financial statement information and non-financial statement information, with the latter mainly involving social and environmental disclosure. Currently, within the specific field of financial information disclosure, academic research focusing on whether various countries or regions converge with the International Financial Reporting Standards (IFRS) and the specific level of such convergence has reached a relatively mature stage (Bengtsson & Argento, 2023).

With the sustainability concept becoming increasingly prominent in global contexts, non-financial information disclosure has become a major topic among regulatory bodies and investors. The forms used for non-financial information disclosure have become more diversified, including environmental reports, ESG reports, sustainability reports, integrated reports, and other formal disclosure documents.

Transparent non-financial disclosure not only contributes to achieving the United Nations 2030 Sustainable Development Goals (SDGs) (Mustafa Khan & Mohd Ali, 2023), but also helps enhance firms’ brand value and market reputation while reducing information asymmetry between firms and external stakeholders (Hichri, 2022).

Meanwhile, to standardize the content and format of non-financial disclosure, various global standards and frameworks have emerged over time, including but not limited to the Global Reporting Initiative (GRI), the European Sustainability Reporting Standards (ESRS), the International Sustainability Standards Board (ISSB), and the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

GRI and SASB are some of the many non-financial information disclosure standards that have attracted rave attention. In particular, the GRI has been extensively discussed in high-quality academic journals, with studies exploring its methodological importance, existing challenges, and future prospects (Luque-Vílchez et al., 2023), as well as its role in promoting carbon emission reduction (Luo & Tang, 2023) and contributing to the achievement of the Sustainable Development Goals (Perello-Marín et al., 2022). In contrast, SASB has received relatively limited academic attention due to its later introduction. Although a small number of studies have empirically compared the two frameworks (Pizzi et al., 2023), overall research remains scarce, particularly in specific regional contexts.

There is a clear decoupling between corporate practice and academic research in Kazakhstan. On the one hand, several industry leaders, such as Solidcore Resources, Kazatomprom, and KazMunayGas, are listed on the Astana International Exchange (AIX) and adopt dual GRI and SASB reporting to meet diverse stakeholder information needs. On the other hand, local academic literature still lacks systematic analyses of the application

and differences of these international standards across specific industries, resulting in a pattern where corporate practice precedes and theoretical research lags behind.

Based on these research gaps, this study examines the comparative application of GRI and SASB from a regional perspective. Situated in the institutional and practical context of Kazakhstan, it conducts a textual analysis to provide additional evidence on the comparison of international disclosure standards in this context.

**METHODOLOGY AND METHODS**

This study adopts a qualitative approach combining document analysis and case studies. To ensure reliability and reproducibility, a three-stage research process is employed (Figure 1).

The first stage is standards overview and industry selection. This study reviews the latest GRI industry standard (GRI 14: Mining, 2024) and SASB industry standard (Metals & Mining, 2023). To ensure comparability, the mining sector is selected as the analytical context, as it is covered by both frameworks and is characterized by high environmental sensitivity and stringent disclosure requirements. In addition, AIX-listed mining firms with relatively mature disclosure practices provide an appropriate basis for subsequent comparison.

The second stage is comparative mapping and complementarity assessment. To address the first research question, a structural comparison of environmental disclosure requirements under GRI and SASB is conducted within the mining context. The analysis focuses on environmental indicators in both standards, examining differences in disclosure scope and thematic emphasis. Through content analysis and systematic coding of relevant indicators, the study evaluates whether the coexistence of the two frameworks leads to duplicative disclosure requirements or forms a complementary relationship oriented toward different information users.

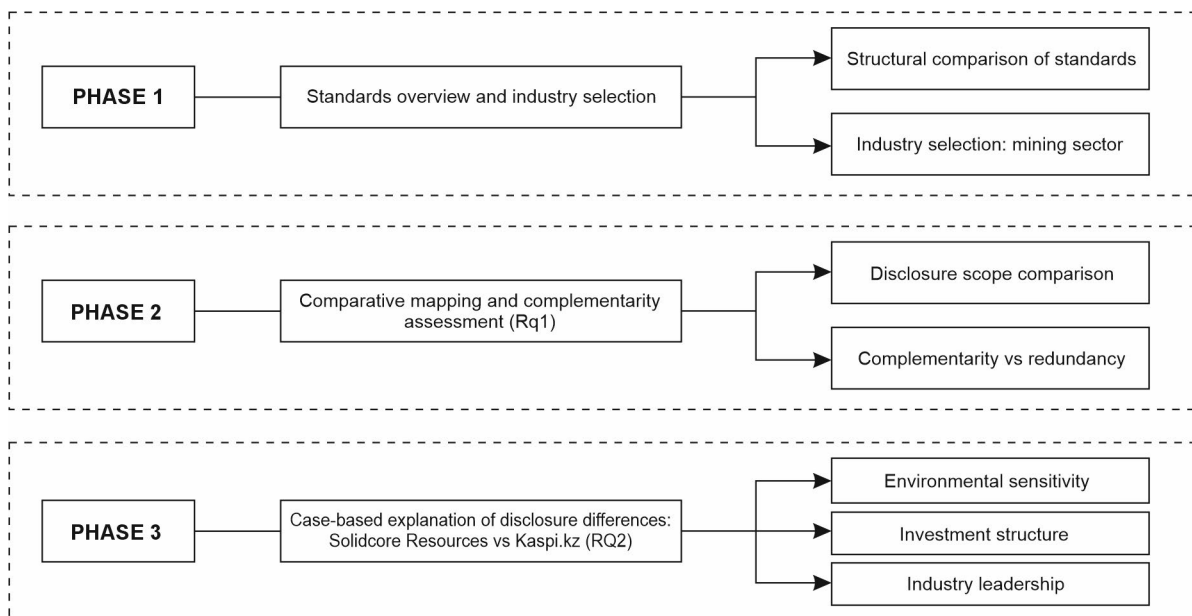
The third stage is a case-based explanation of disclosure differences. This stage examines variations in corporate environmental disclosure practices through comparative case analysis. Using purposive sampling, two AIX-listed firms, Solidcore Resources representing a high environmental sensitivity industry and Kaspi.kz representing a low environmental sensitivity industry, are selected as comparison cases. To interpret the observed differences, the analysis focuses on three dimensions: industry environmental sensitivity, investment structure, and industry leadership, which represent key sources of variation in corporate disclosure incentives.

To provide the necessary institutional background, this section briefly outlines the research context and case firms. Established in 2017 as part of the Astana International Financial Center, the Astana International Exchange (AIX) serves as an important international platform linking Kazakhstan with global capital markets.

Solidcore Resources (formerly Polymetal International) is a metals and mining firm. In 2023, it relocated its headquarters to Kazakhstan and completed its primary listing on the AIX. The firm has been listed on multiple exchanges, including London and Moscow. Its extensive international capital market experience and high environmental impact make its disclosure practices particularly informative.

Kaspi.kz is a leading fintech and e-commerce platform firm in Kazakhstan with a significant position in the domestic market and is also listed on the AIX. Compared with resource-based firms, it has lower environmental sensitivity, providing an industry contrast for analyzing differences in environmental disclosure practices.

**Figure 1 – Analytical framework**



Note: compiled by the authors

**RESULTS**

This study introduces the basic information of GRI and SASB. SASB has developed 77 industry-specific standards to enable firms and investors to share a common language regarding the financial implications of sustainable development. According to the official version on its website, SASB has a disclosure mission of providing disclosures responsive to investors’ needs. The term investor-oriented is used repeatedly in SASB, and the framework states that its disclosure is based on issues that have material effects on investors, enabling them to value firms and understand associated risks.

Certain disclosure points of SASB are anchored on the consideration of factors that can affect the cash flows of a firm in the short, medium, and long term. SASB concentrates on finding the sustainability challenges that are important to the firm’s financial performance, and these are referred to as financially material topics. SASB prioritizes identifying sustainability issues that would greatly influence the firm’s financial performance and are termed financially material topics.

The GRI, as the most prevalent global reporting initiative, is composed of three main components: Universal Standards, which provide general reporting requirements; Sector Standards, which currently offer reference disclosure standards for four sectors; and Topic Standards, which set out disclosure requirements in the environmental, social, and economic dimensions.

The GRI has repeatedly stated on its official website that its standards are based on the common good and aim to allow organizations to clearly and systematically disclose the effects of their operations on stakeholders. It indicates that the GRI is guided by the stakeholder theory, emphasizing that firms should comprehensively report the impacts of their operations on people and the planet, thereby assuming responsibility to all stakeholders.

Given GRI’s stakeholder-oriented approach, investors represent only a segment of the broader stakeholder community. The GRI standards not only focus on financial materiality but also emphasize impact materiality, which refers to the effects of a firm’s activities on the broader economy, environment, and society. When a topic is material from both impact and financial perspectives, it is considered to have double materiality. The key points of comparison between the two standards are presented in Table 1.

**Table 1. Key comparison points between GRI and SASB**

Dimensions	GRI	SASB
Standard Composition	Composed of universal standards, sector standards, and topic standards	77 industry-specific standards
Theoretical Orientation	Stakeholder-oriented	Investor-oriented
Target Audience	Designed to meet the information needs of multiple stakeholders, including government regulators, communities, employees, and investors; focuses on reporting the organization’s overall impact on the environment	Aims to meet the information needs of investors and other shareholders by disclosing information directly relevant to investors
Scope of Disclosure	Covers both internal corporate operations and the environmental impacts across the upstream and downstream of the value chain	Focuses on internal operations and directly related value chain activities, without requiring full value chain disclosure
Materiality Impact	Double materiality	Financial materiality

*Note: compiled by the authors (SASB, 2023; GRI, 2023)*

To more clearly illustrate the differences between the two standards, this study selects the mining industry as its specific subject of analysis. The choice of the mining industry is based on two main reasons:

First, SASB classifies its standards by industry, whereas GRI mainly develops its standards based on thematic dimensions (economic, environmental, and social) and currently provides only four industry-specific standards. To ensure comparability, this study focuses on the mining industry, which is covered by both standards. Moreover, as a highly polluting sector, mining serves as a representative case for examining environmental information disclosure practices.

Second, in the AIX, the mining firm Solidcore Resources is a leading firm in sustainability information disclosure and possesses a solid foundation of practical experience. It simultaneously adopts both the GRI and SASB standards, providing a valuable reference sample for comparative analysis (Solidcore Resources, 2024).

To intuitively illustrate the differences and overlapping relationships between the GRI and SASB concerning environmental materiality issues specific to the mining industry, this study has created Table 2.

**Table 2. Environmental disclosure indicators (Mining industry)**

Framework coverage	Indicator	GRI reference	SASB reference
GRI-only	Scope 2 & 3 GHG emissions	GRI 305-2; GRI 305-3	Not Covered
	GHG emission intensity and reduction	GRI 305-4	
	Energy consumption and intensity	GRI 302-1; GRI 302-3	
	<b>Water-related impacts</b>	<b>GRI 303-1</b>	
	<b>Water resources management</b>	<b>GRI 303-2</b>	
	<b>Water discharge</b>	<b>GRI 303-4</b>	
	<b>Waste-related impacts</b>	<b>GRI 306-1</b>	
	<b>Waste management</b>	<b>GRI 306-2</b>	
	Waste diverted from disposal	GRI 306-4	
SASB-only	GHG management coverage, e.g., plans, targets, and performance	Not Covered	SASB 110a.2
	Water-related non-compliance incidents		SASB140a.2
	waste-related major incidents		SASB 150a.9
	Policies and procedures for waste management		SASB 150a.10
GRI & SASB	Scope 1 GHG emissions	GRI 305-1	SASB 110a.1
	Non-GHG air emissions	GRI 305-7	SASB 120a.1
	Energy consumption within the organization	GRI 302-1	SASB 130a.1
	Water withdrawal and consumption	GRI 303-3	SASB 140a.1
	Generated waste	GRI 306-3	SASB 150a.4
	Total hazardous waste recycled	GRI 306-5	SASB 150a.8
		GRI 305-1	SASB 110a.1

Note: Compiled by the authors (SASB, 2023; GRI, 2023). GHG stands for Greenhouse Gas.

First, the GRI and SASB share a number of similarities in their disclosure scopes. Both sets of standards encompass core environmental issues that are critical to corporate sustainability reporting, including greenhouse gas emissions, energy consumption, water resource utilization, waste management, and biodiversity conservation. In terms of certain basic indicators, the two sets of standards overlap to a high degree. For instance, both require the disclosure of Scope 1 greenhouse gas emissions, water withdrawal, water consumption, and waste generation, as shown in Table 2. This overlap indicates a substantial intersection in the design and setting of their respective indicators. In addition, in Solidcore Resources' integrated report, the firm consolidates quantitative indicators in a single table, with GRI and SASB separately indexed, making the disclosed information clearly visible.

Furthermore, both the GRI and SASB place emphasis on the specific actions taken by corporate management to mitigate and reduce environmental impacts arising from business operations. SASB requires firms to disclose both short-term and long-term emission reduction strategies, targets, and their performance evaluations. It also requires firms to explain the policies and procedures for waste management (as shown in Table 2, SASB 110a.2 and SASB 150a.10). GRI requires firms to disclose measures taken in response to significant environmental impacts, such as recycling initiatives implemented by management to prevent waste from causing significant impacts (GRI 306-2) and management's water resource objectives (GRI 303-2). These disclosures help stakeholders understand the environmental governance capabilities of the firm and its management.

Third, the two standards show significant differences in their orientation. SASB is investor-oriented and primarily focuses on the firm's direct disclosure practices, whereas GRI is stakeholder-oriented, reflecting a comprehensive focus on environmental and social aspects. In terms of greenhouse gas emissions, energy, water, and waste management, GRI not only requires firms to disclose their direct actions but also recommends assessing the external impacts across the upstream and downstream value chain. For example, SASB only requires disclosure of Scope 1 greenhouse gas emissions (SASB 110a.1), whereas GRI requires disclosure not only of Scope

1 emissions (GRI 305-1) but also of Scope 2 and Scope 3 emissions (GRI 305-2; GRI 305-3). In terms of energy, GRI requires disclosure not only of energy consumption within the organization (GRI 302-1; SASB 130a.1) but also of external energy consumption, including upstream activities (such as employee commuting, upstream transportation and distribution) and downstream activities (such as product processing, use, and investment) (GRI 302-1; 302-3).

In addition, from the perspective of specific issues, the GRI expands disclosure to include a firm's impact on the external environment, whereas the SASB focuses more on the firm itself, particularly its financial risks and compliance. Taking water resources as an example, GRI requires firms to disclose data on water withdrawal, water consumption, and water discharge volume (GRI 303-3; 303-4; 303-5). Among these, water discharge volume reflects a firm's potential impact on external ecosystems. SASB only requires disclosure of water withdrawal and consumption volume (SASB 140a.1), as these two metrics directly relate to cost control and resource dependency. The financial materiality of water discharge volume only arises when it involves compliance issues or accident risks, meaning it has an impact on investors' decisions. Therefore, SASB usually reflects this issue indirectly by disclosing non-compliance events or accidents in the water resources sector (SASB 140a.2).

Similarly, in terms of waste management, in addition to requiring the disclosure of the amount of waste generated (GRI 306-3) and recycled (GRI 306-5), GRI also requires the disclosure of waste transferred for disposal (GRI 306-4) to reflect its external environmental impacts. By contrast, while requiring disclosure of the amount of waste generated (SASB 150a.4) and recycled (SASB 150a.8), SASB reflects firm's compliance and reputational risks through information such as non-compliance events and major accidents (SASB 150a.9). This type of information is directly related to fines, lawsuits, and reputational damage, providing investors with important decision-making signals.

In summary, however, based on the comparative analysis above, the first research question has been answered, namely that the application of dual standards does not lead to information duplication. GRI and SASB are complementary to each other in terms of environmental information disclosure. GRI offers a broad framework for environmental performance, while emphasizing disclosure of external impacts across upstream and downstream operations to address the expectations of a wide range of stakeholders. SASB is investor-oriented and thus places emphasis on the disclosure of decision-useful information, with the intention of helping investors assess the financial risks and management capacity of firms.

## DISCUSSION

The second research question concerns the factors that influence the level of environmental disclosure among firms. Prior empirical studies have found that such disclosure is shaped by multiple determinants, among which regulatory requirements represent a crucial factor.

The sample of this study consists of firms listed on the AIX in Kazakhstan. Based on an analysis of the disclosure obligations stipulated by the AIX, it can be observed that ESG reporting is currently voluntary in nature. Although regulatory authorities have proposed a gradual transition toward a comply-or-explain mechanism, this mechanism has not yet been fully implemented across the board (AIX, 2022). In this context, variations in disclosure levels may, to some extent, reflect corporate autonomy. We analyze the factors influencing environmental disclosure differences among firms in Kazakhstan from a case study perspective.

### - Industry environmental sensitivity

Environmental sensitivity constitutes an important determinant of corporate environmental disclosure, as firms operating in highly sensitive industries face stronger regulatory scrutiny and stakeholder pressure. Based on the analysis of Solidcore Resources, this firm has been undertaking systematic and detailed disclosure practices in line with the GRI and SASB. The convergence of these two groups of standards would achieve the complementarity of the information, which, in addition to providing all-inclusive information on environmental responsibilities, also emphasizes those indicators that have financial materiality to investors.

In contrast, within low-pollution industries, the content of corporate environmental disclosure tends to be relatively limited in scope. Taking Kaspi.kz as an example (Kaspi.kz, 2023), the firm's business operations do not involve resource extraction, energy-intensive production, or the emission of significant pollutants, resulting in a relatively small environmental footprint. Under the SASB, Kaspi.kz's business operations can be categorized into the commercial banks, consumer finance, or e-commerce sectors. Among these three sectors, the first two categories have almost no environmental disclosure requirements whatsoever, while the e-commerce sector primarily involves aspects related to energy management. Overall, the number of material issues related to the environment is relatively small, as illustrated in Table 3.

**Table 3. SASB Environmental Disclosure by Business Segment at Kaspi.kz**

Industry	commercial banks	consumer finance	e-commerce
Greenhouse Gas Emissions	×	×	×
Air Quality	×	×	×
Energy Management	×	×	√
Water Wastewater Management	×	×	×
Waste Hazardous Materials Management	×	×	×
Ecological Impacts	×	×	×

Note: √ indicates that the environmental issue is covered; × indicates that the issue is not covered.

Nevertheless, Kaspi.kz has adopted the GRI, which are the most widely applied globally, for the purpose of disclosing its environmental information. As of the present time, the firm has released two ESG reports (for the years 2021 and 2023) on its official website. Among these reports, the space dedicated to environmental disclosure is relatively limited, approximately two pages, and the content primarily consists of basic indicators. This level of disclosure is highly consistent with the inherent characteristics of low-pollution industries.

At the same time, this also addresses the first research question: if Kaspi.kz were to rely solely on SASB, the firm would hardly be required to disclose any environmental information. However, by leveraging GRI, the firm is still able to present a certain degree of environmental information in its ESG reports, thereby avoiding the absence of such disclosure. This outcome is favorably perceived by stakeholders. The reason why GRI is able to play such a role may be related to the fact that it was launched relatively early and has been widely adopted across various sectors. In contrast, SASB provides targeted supplementation from an investor-centric perspective. Currently, many firms typically take GRI standards as their foundation for environmental information disclosure and then select SASB standards based on their specific circumstances, thereby achieving dual-standard disclosure.

- Investor structure

Investor structure constitutes an important factor influencing corporate environmental disclosure. In firms with more dispersed ownership and a higher proportion of external shareholders, managerial discretion over disclosure is more constrained, and external investors exert stronger governance pressure, thereby increasing incentives for transparent and detailed disclosure.

Taking Solidcore Resources as an example, its relatively high level of information disclosure is closely associated with the dispersion of its ownership structure and the relatively large proportion of external investors. According to the firm's comprehensive report for 2024, the proportion of its freely tradable shares accounts for 69.6% of the total shares, while the management team holds only 0.74%. This implies that insiders within the firm have limited influence over information disclosure, whereas external shareholders and the capital market exercise stronger influence in the firm's governance. Consequently, the firm needs to rely on greater transparency and a solid reputation to maintain investor trust.

Among these freely tradable shares, Maaden International Investment, which holds a 29.7% stake, serves as a major shareholder and has publicly stated in news reports its goal of "becoming an ESG leader" (PIF News, 2022). It is reasonable to infer that this shareholder will also, to some extent, exert pressure on the invested firm to meet ESG disclosure requirements.

In addition, in the investor relations section of its integrated report, Solidcore Resources clearly states that the firm will enhance its communication with investors by improving its level of disclosure and providing stakeholders with regularly updated information.

In contrast, more than 50% of Kaspi.kz's ownership is held by its management team, resulting in relatively lower external investment pressure on the firm. This could be one of the reasons why Kaspi.kz's disclosure is not sufficiently detailed, a phenomenon reflected not only in environmental reporting but also in social and governance dimensions.

- Industry leadership

Industry leadership represents another key factor shaping environmental disclosure. Leading firms typically receive greater attention from regulators, investors, and the public, making their reputation and market value more sensitive to external evaluation. As a result, such firms face stronger external pressure and tend to adopt more comprehensive and higher-quality disclosure practices.

At the same time, such firms possess sufficient internal resources, enabling them to systematically organize and disclose information. As a result, the quality of their reports is often higher, which in turn further enhances the overall quality of their disclosure materials. Taking Kazakhstan as an example, both Solidcore Resources and Kaspi.

ks are leading firms within their respective industries. Both firms have demonstrated a reliable image of assuming environmental responsibility through their environmental disclosure practices. Although Kaspi.kz, due to its low-pollution characteristics, only discloses basic indicators, its disclosure level is still superior to that of most firms in the same industry, thereby sending a signal of transparency and credibility to external stakeholders.

In addition, the high-quality disclosure practices of industry-leading firms may also generate a demonstrative effect in the market. Against the backdrop of Kazakhstan’s environmental disclosure still being in a voluntary phase, with its relevant systems yet to be fully refined, the practices of leading firms are conducive to setting industry benchmarks and exerting a demonstrative and catalytic influence, thereby promoting improvement in overall disclosure standards across the sector.

**Table 4. Factors Influencing Disclosure Variation: Solidcore vs. Kaspi.kz**

Dimension	Solidcore Resources	Kaspi.kz	Disclosure Implication
Industry Environmental Sensitivity	High (Mining)	Low (Financial services & e-commerce)	Environmental sensitivity strengthens disclosure through regulatory and stakeholder pressure.
Investor Structure	Dispersed ownership; high external investor share	Concentrated insider ownership	Dispersed ownership strengthens shareholder monitoring and promotes more transparent disclosure.
Industry Leadership	Leading mining firm; international exposure	Leading domestic fintech platform	Industry leadership drives more comprehensive disclosure through reputation and signaling incentives.
Disclosure Framework Application	Dual GRI–SASB adoption	GRI-based reporting	Dual standards operate as complementary mechanisms.

*Note: Compiled by the authors*

To summarize the comparative analysis above, Table 4 provides an overview of the main factors and their relationship with disclosure variation.

### CONCLUSION

This study addresses two research questions by comparing the official documents of GRI and SASB as well as their practical applications in real-world scenarios. First, if a firm adopts dual-standard disclosure (GRI + SASB), the two standards maintain a complementary relationship and do not lead to information redundancy in disclosure. As a widely adopted global sustainability framework, GRI is capable of meeting the diverse needs of multiple stakeholder groups. In contrast, SASB focuses specifically on financially material information, thereby meeting investor-oriented disclosure requirements in financial reporting. In some corporate practices in Kazakhstan, firms take GRI as their foundational framework and supplement it with SASB, which further confirms the complementary role of the two standards.

Second, under the voluntary disclosure regime applicable to firms listed on the AIX Exchange, factors such as industry environmental sensitivity, investor structure, and industry leadership are likely to emerge as important determinants of variations in environmental disclosure across firms.

Building on single-framework analysis, this study conducts a comparative examination of GRI and SASB to provide complementary evidence to the global literature. It further contributes empirical evidence from the regional context of Kazakhstan and helps bridge the gap between corporate practice and academic research in a setting where dual-standard reporting practices are relatively active but related scholarly discussion remains limited.

Admittedly, such research has certain constraints. The inferences regarding the role of these factors in corporate disclosure practices are largely based on case studies. Given the restricted sample size, the findings may not fully explain broader patterns of corporate disclosure behavior. Future research could adopt quantitative empirical methods based on large cross-sectional samples covering more industries and firms in Kazakhstan over multiple years to further examine the effects of variables such as industry environmental sensitivity, investment structure, and industry leadership on corporate disclosure levels. Through econometric modeling, the causal relationships and underlying mechanisms could be analyzed, thereby enhancing the robustness and external validity of the findings.

**REFERENCE**

1. Al Natour, A. R., Meqbel, R., Kayed, S., & Zaidan, H. (2022). The role of sustainability reporting in reducing information asymmetry: The case of family- and non-family-controlled firms. *Sustainability*, 14(11), 6644. <https://doi.org/10.3390/su14116644>
2. Astana International Exchange (AIX). (2022, June). AIX ESG Guide 2022. Retrieved September 2, 2025, from [https://www-aix-kz.s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads/2022/06/AIX\\_ESG\\_Guide\\_2022.pdf](https://www-aix-kz.s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads/2022/06/AIX_ESG_Guide_2022.pdf)
3. Bengtsson, M., & Argento, D. (2023). International accounting convergence and divergence: Towards a framework for understanding de jure adoption of IFRS. *Accounting in Europe*, 20(3), 370–392. <https://doi.org/10.1080/17449480.2023.2237056>
4. Chen, J., & Smith, D. (2024). Disclosure policy choice, stock returns and information asymmetry: Evidence from capital expenditure announcements. *Australian Journal of Management*, 49(2), 192–213. <https://doi.org/10.1177/03128962221127128>
5. Fuller, R., Landrigan, P. J., Balakrishnan, K., Bathan, G., Bose-O'Reilly, S., Brauer, M., Caravanos, J., Chiles, T., Cohen, A., Corra, L., Cropper, M., Ferraro, G., Hanna, J., Hanrahan, D., Hu, H., Hunter, D., Janata, G., Kupka, R., Lanphear, B., ... Yan, C. (2022). Pollution and health: A progress update. *The Lancet Planetary Health*, 6(6), e535–e547. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(22\)00090-0](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(22)00090-0)
6. Global Reporting Initiative (GRI). (2023, January 23). Compilation of GRI Standards. Retrieved September 18, 2025, from <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/?g=7e373de0-cdf2-4e06-bf38-ffd990f8b9&id=22115>
7. Hichri, A. (2022). Corporate governance and integrated reporting: Evidence of french companies. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 20(3/4), 472–492. <https://doi.org/10.1108/JFRA-09-2020-0261>
8. Ho, K.-C., Sun, R., Yang, L., & Li, H.-M. (2023). Information disclosure as a means of minimizing asymmetric financial reporting: The role of market reaction. *Economic Analysis and Policy*, 78, 1221–1240. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.04.022>
9. Kaspi.kz. (2023). 2023 ESG Report. Retrieved October 1, 2025, from <https://ir.kaspi.kz/financial-information/>
10. Khan, I., Fujimoto, Y., Uddin, M. J., & Afridi, M. A. (2023). Evaluating sustainability reporting on GRI standards in developing countries: A case of pakistan. *International Journal of Law and Management*, 65(3), 189–208. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2022-0016>
11. Luo, L., & Tang, Q. (2023). The real effects of ESG reporting and GRI standards on carbon mitigation: International evidence. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 2985–3000. <https://doi.org/10.1002/bse.3281>
12. Luque-Vilchez, M., Cordazzo, M., Rimmel, G., & Tilt, C. A. (2023). Key aspects of sustainability reporting quality and the future of GRI. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(4), 637–659. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-03-2023-0127>
13. Mihai, F., & Aleca, O. E. (2023). Sustainability reporting based on GRI standards within organizations in romania. *Electronics*, 12(3), 690. <https://doi.org/10.3390/electronics12030690>
14. Mustafa Khan, N. J., & Mohd Ali, H. (2023). Regulations on non-financial disclosure in corporate reporting: A thematic review. *Sustainability*, 15(3), 2793. <https://doi.org/10.3390/su15032793>
15. Perello-Marin, M. R., Rodríguez-Rodríguez, R., & Alfaro-Saiz, J.-J. (2022). Analysing GRI reports for the disclosure of SDG contribution in European car manufacturers. *Technological Forecasting and Social Change*, 181, 121744. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121744>
16. PIF News. (2022, January 9). How Saudi Arabia's Ma'aden is Mining for Sustainability Excellence. Retrieved September 12, 2025, from <https://www.pif.gov.sa/en/news-and-insights/news-network/2022/how-saudi-arabias-maaden-is-mining-for-sustainability-excellence/>
17. Pizzi, S., Principale, S., & De Nuccio, E. (2023). Material sustainability information and reporting standards. Exploring the differences between GRI and SASB. *Meditari Accountancy Research*, 31(6), 1654–1674. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2021-1486>
18. Solidcore Resources. (2024). Integrated Report. Retrieved September 15, 2025, from <https://www.solidcore-resources.com/en/investors-and-media/reports-and-results/annual-reports/>
19. Sustainability Accounting Standards Board (SASB). (2023). Metals & Mining Disclosure Topics. Retrieved September 10, 2025, from <https://sasb.ifrs.org/standards/materiality-finder/find/?industry%5B0%5D=EM-MM>
20. Zhao, S., Teng, L., Arkorful, V. E., & Hu, H. (2023). Impacts of digital government on regional eco-innovation: Moderating role of dual environmental regulations. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122842. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122842>

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТАНДАРТОВ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ ГЛОБАЛЬНОЙ ИНИЦИАТИВЫ ПО ОТЧЕТНОСТИ И СОВЕТА ПО СТАНДАРТАМ УЧЕТА В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

**Ян Ч.\***

докторант  
Казахский национальный университет  
имени аль-Фараби  
г. Алматы, Республика Казахстан  
e-mail: 13421037889@163.com  
ORCID: 0009-0000-9640-148X

**Хао Ч.**

докторант  
Казахский национальный университет  
имени аль-Фараби  
г. Алматы, Республика Казахстан  
e-mail: haozhen@mail.ru  
ORCID: 0009-0003-6541-7907

**Низамдинова А.**

к.э.н., старший преподаватель  
Казахский национальный университет  
имени аль-Фараби  
г. Алматы, Республика Казахстан  
e-mail: anizamdinova@mail.ru  
ORCID: 0000-0003-3507-5216

### Аннотация

В условиях ускоренного процесса глобального устойчивого развития раскрытие экологической информации стало важным инструментом, позволяющим компаниям реагировать на внешние факторы. За последние годы последовательно сформировались различные рамочные системы раскрытия информации, среди которых Глобальная инициатива по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI) и Совет по стандартам учета устойчивого развития (Sustainability Accounting Standards Board, SASB) стали двумя наиболее распространенными стандартами в мировой практике. Эти рамочные системы направляют компании на путь более прозрачной и ответственной отчетности. В настоящем исследовании в качестве объектов анализа рассматриваются стандарты GRI и SASB. В работе выявляются различия между данными двумя рамочными системами и демонстрируются эти различия на основе кейс-стади компаний Solidcore Resources-предприятия горнодобывающей отрасли, и Kaspi.kz-финтех-компании, обе из которых осуществляют деятельность в Казахстане. Результаты исследования показывают, что GRI, имея ориентированность на заинтересованные стороны, в большей степени направлен на полноту раскрываемой информации и учет её широкого воздействия на различные группы стейкхолдеров. В то же время SASB, основанный на инвестор-ориентированном подходе, уделяет большее внимание внутренним воздействиям, имеющим значение для финансовых результатов компании. Оба стандарта являются взаимодополняющими. При этом различия в практике раскрытия экологической информации предприятиями определяются не только регуляторными требованиями, но и в значительной степени связаны с отраслевой экологической чувствительностью, структурой инвесторов и отраслевым лидерством.

**Ключевые слова:** экологическое раскрытие информации, GRI, SASB, взаимодополняемость, практика раскрытия информации

**ЖАҒАНДЫҚ ЕСЕПТІЛІК БАСТАМАСЫ МЕН ТҰРАҚТЫ ДАМУ САЛАСЫНДАҒЫ  
ЕСЕП СТАНДАРТТАРЫ КЕҢЕСІНІҢ ЭКОЛОГИЯЛЫҚ ЕСЕПТІЛІК СТАНДАРТТАРЫНА  
САЛЫСТЫРМАЛЫ ТАЛДАУ****Ян Ч.\***

PhD докторанты  
эл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті  
Алматы, Қазақстан Республикасы  
e-mail: 13421037889@163.com  
ORCID: 0009-0000-9640-148X

**Хао Ч.**

PhD докторанты  
эл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті  
Алматы, Қазақстан Республикасы  
e-mail: haozhen@mail.ru  
ORCID: 0009-0003-6541-7907

**Низамдинова А.**

э.ф.к., аға оқытушы  
эл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті  
Алматы, Қазақстан Республикасы  
e-mail: anizamdinova@mail.ru  
ORCID: 0000-0003-3507-5216

**Аңдатпа**

Әлемдік тұрақты дамудың жеделдеу жағдайында экологиялық ақпаратты ашу кәсіпорындардың сыртқы қысымдарға жауап беруіне мүмкіндік беретін маңызды құралға айналды. Соңғы жылдары әртүрлі ақпаратты ашу негіздері бірінен соң бірі пайда болды, олардың ішінде Жаһандық есеп беру бастамасы (GRI) және Тұрақтылық есеп беру стандарттары кеңесі (SASB) халықаралық деңгейде кеңінен қолданылатын екі негізгі стандартқа айналды. Бұл негіз компанияларды ашық және есеп беретін есеп беру тәжірибелеріне бағыттайды. Бұл зерттеу GRI және SASB-ны зерттеу нысаны ретінде алады. Онда олардың тиісті теориялық негіздері сұрыпталады, екі стандарттың ақпаратты ашу философиясы мен қолдану аясы тұрғысынан айырмашылықтары салыстырылады және бұл салыстыруларды Қазақстанда жұмыс істейтін тау-кен өндіру кәсіпорны Solidcore Resources және финтех кәсіпорны Kaspi.kz-тің кейс-стадилерімен көрсетеді. Зерттеу мүдделі тараптар теориясына негізделген GRI ашылған ақпараттың жан-жақтылығына және оның әртүрлі мүдделі тараптар топтарына кең ауқымды әсеріне көбірек мән беретінін анықтады. Инвесторға бағытталған тәсілге негізделген SASB компанияның қаржылық көрсеткіштеріне қатысты ішкі әсерлерге көбірек көңіл бөледі. Бұл екі стандарт бір-бірін толықтыратын қарым-қатынасты сақтайды. Сонымен қатар, кәсіпорындардың экологиялық ақпаратты ашу тәжірибелеріндегі айырмашылықтар тек реттеуші талаптарға ғана емес, сонымен қатар салалық экологиялық сезімталдық, инвесторлардың құрылымы және салалық жетекші позиция сияқты факторларға да тығыз байланысты.

**Түйін сөздер:** экологиялық ақпаратты ашу, GRI, SASB, өзара толықтыру, ақпаратты ашу тәжірибелері

FTAMP 06.71.07  
ӘОЖ 631.1DOI: <https://doi.org/10.55871/2072-9847-2026-70-1-17-28>**Амалбекова Г.\***

экономика ғылымдарының кандидаты,  
М.Х. Дулати атындағы Тараз университеті,  
Тараз қ., Қазақстан,  
e-mail: baken\_t@mail.ru,  
ORCID: 0000-0001-9622-6263

**Молдабекова А.**

экономика ғылымдарының кандидаты,  
М.Х. Дулати атындағы Тараз университеті,  
Тараз қ., Қазақстан,  
e-mail: aizan.2008@mail.ru,  
ORCID: 0000-0002-1971-0841

**Нұрғабұлов М.,**

философия докторы (PhD),  
Ш. Мұртаза атындағы Халықаралық  
Тараз университеті,  
Тараз қ., Қазақстан,  
e-mail: nurgabylov@htu.kz,  
ORCID: 0000-0002-8203-7565

## ЖАМБЫЛ ОБЛЫСЫ АУЫЛ ШАРУАШЫЛЫҒЫНДАҒЫ СУ РЕСУРСТАРЫН ТҰРАҚТЫ БАСҚАРУ: ӨЗЕКТІ МӘСЕЛЕЛЕРІ МЕН ДАМУ БАҒЫТТАРЫ

**Аңдатпа**

Су ресурстарының тапшылығы мен ирригациялық инфрақұрылымның тозуы жағдайында Жамбыл облысының ауыл шаруашылығында су ресурстарын тиімді әрі тұрақты басқару мәселесі ерекше өзектілікке ие. Суармалы егіншілік өңір экономикасының жетекші салаларының бірі болып табылады және ауыл халқының табысы мен жұмыспен қамтылуын қамтамасыз етеді. Сондықтан су тапшылығы ауыл шаруашылығы өндірісінің тұрақтылығына, азық-түлік қауіпсіздігіне және ауылдық аумақтардың әлеуметтік-экономикалық дамуына тікелей әсер етеді. Қазіргі жағдайда су ресурстарын басқарудың қолданыстағы тетіктері климаттық өзгерістер мен су тапшылығының күшеюі жағдайында жеткілікті деңгейде тиімді емес. Зерттеуде жүйелік және салыстырмалы талдау, экономикалық-статистикалық әдістер, нормативтік-құқықтық құжаттарды талдау, сондай-ақ суармалы егіншілікпен айналысатын фермерлермен жүргізілген интервью нәтижелерін өңдеу тәсілдері қолданылды. Сонымен қатар су ресурстарын пайдалану көрсеткіштеріне сипаттамалық және динамикалық талдау жүргізілді.

Шу-Талас су шаруашылығы бассейнінде су тұтыну көлемі қолжетімді жаңартылатын су ресурстарымен салыстырғанда теңгерімсіз екені анықталды. Ирригациялық инфрақұрылымның тозуы, су үнемдеу технологияларының жеткіліксіз енгізілуі, су тұтынуды есепке алу жүйесінің әлсіз дамуы және институционалдық қолдаудың шектеулілігі су тапшылығы тәуекелін күшейтетін негізгі факторлар ретінде айқындалды.

Алынған нәтижелер өңірлік су саясатын жетілдіру, ирригациялық жүйелерді жаңғырту және су үнемдеу технологияларын енгізу бойынша басқарушылық шешімдер қабылдауда пайдаланылуы мүмкін.

Зерттеу Жамбыл облысында су ресурстарын басқаруды жетілдіру ауыл шаруашылығының тұрақты дамуын қамтамасыз етудің маңызды шарты екенін көрсетеді және ұзақ мерзімді стратегиялық жоспарлаудың қажеттілігін негіздейді.

**Түйін сөздер:** Жамбыл облысы, су ресурстары, ауыл шаруашылығы, су тапшылығы, тұрақты басқару, ирригация, су үнемдеу.

**КІРІСПЕ**

Су ресурстары қазіргі заманғы әлеуметтік-экономикалық дамудың негізгі стратегиялық факторларының бірі болып табылады. Әлемдік деңгейде халық санының өсуі, ауыл шаруашылығы өндірісінің кеңеюі, урбандалу үдерістерінің жеделдеуі және климаттың өзгеруі су ресурстарына түсетін жүктемені айтарлықтай арттырып отыр. Осы үдерістердің нәтижесінде су тапшылығы көптеген мемлекеттер үшін экономикалық тұрақтылыққа, азық-түлік қауіпсіздігіне және экожүйелердің сақталуына тікелей қауіп төндіретін жаһандық проблемаға айналды. Бұл жағдайда су ресурстарын тиімді әрі тұрақты басқару ұлттық даму стратегияларының ажырамас бөлігі болып саналады.

Климаттың жаһандық өзгеруі су ресурстарының қалыптасу және таралу режиміне елеулі ықпал етуде. Соңғы 30 жылда Қазақстан аумағында орташа ауа температурасы шамамен 1,3-1,5°C-қа артты, ал жазғы ыстық толқындарының жиілігі мен ұзақтығы айтарлықтай көбейді. Мұндай өзгерістер буланудың күшеюіне, топырақтағы ылғал қорының азаюына және өзен ағындарының маусымдық тұрақсыздығына алып келеді. Сонымен қатар, елдің оңтүстік және оңтүстік-шығыс өңірлерінде жауын-шашын көлемінің төмендеу үрдісі байқалып, құрғақшылық құбылыстарының қайталану жиілігі артты. Бұл жағдай суармалы егіншілікке тәуелді өңірлер үшін су тапшылығы тәуекелін күшейтетін негізгі факторлардың бірі болып отыр (World Bank, 2024).

Қазақстан экономикасының аграрлық секторы табиғи-климаттық жағдайларға жоғары тәуелділігімен және су ресурстарына сұраныстың үлкендігімен ерекшеленеді (World Bank, 2024). Елде пайдаланылатын судың негізгі бөлігі ауыл шаруашылығы саласына тиесілі, ал суармалы егіншілік ауыл шаруашылығы өнімінің елеулі үлесін қамтамасыз етеді. Алайда су ресурстарының аумақ бойынша біркелкі бөлінбеуі, трансшекаралық өзендерге тәуелділік және ирригациялық инфрақұрылымның тозуы су ресурстарын басқаруды күрделендіреді.

Жамбыл облысы Қазақстанның суға тәуелді өңірлерінің бірі болып табылады. Өңірдің су ресурстарының басым бөлігі трансшекаралық Шу және Талас өзендері арқылы қалыптасады. Бұл өзендерден алынатын су көлемі ауыл шаруашылығын, әсіресе суармалы егіншілікті дамытуда шешуші рөл атқарады. Облыста қант қызылшасы, көкөніс, бақша, мал азықтық және дәнді дақылдар сияқты суға жоғары сұранысқа ие дақылдар кеңінен өсіріледі. Сондықтан су ресурстарын басқарудағы кез келген іркіліс өңірдің экономикалық дамуына және фермерлік шаруашылықтардың тұрақтылығына тікелей әсер етеді (ҚР Экология және табиғи ресурстар министрлігі, 2024).

Су қауіпсіздігі ұғымы халықтың, экономиканың және экожүйелердің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін жеткілікті көлемде және тиісті сапада су ресурстарына тұрақты қолжетімділікті қамтамасыз ету қабілеті ретінде қарастырылады. Осы тұрғыдан алғанда, Қазақстанның су саясаты халықаралық деңгейде қабылданған тұрақты даму қағидаттарымен тығыз байланысты. Ел Біріккен Ұлттар Ұйымының Тұрақты даму мақсаттары аясында азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз етуге (SDG 2), таза суға қолжетімділікті кеңейтуге (SDG 6) және климаттың өзгеруіне қарсы іс-қимылдарды күшейтуге (SDG 13) бағытталған міндеттемелерді қабылдаған. Бұл міндеттемелерді орындау ауыл шаруашылығында су ресурстарын ұтымды пайдалану және су үнемдеу технологияларын енгізу арқылы ғана мүмкін (United Nations, 2015).

Қазіргі уақытта Қазақстанда су инфрақұрылымының едәуір бөлігі физикалық тұрғыдан тозған, ал су үнемдеу технологияларының таралу деңгейі жеткіліксіз (Тоқаев, 2025; ҚР Үкіметі, 2023).

Сонымен қатар, су тұтынуды есепке алу және бақылау жүйесінің әлсіздігі, институционалдық өзара іс-қимылдың жетілмегендігі және фермерлердің шешім қабылдау үдерістеріне тартылуының төмендігі су ресурстарын басқарудың тиімділігін шектеп отыр.

Ғылыми әдебиеттерде (Yessymkhanova et al., 2021; Zhupankhan et al., 2018; Yariyev et al., 2017; Yegizbayeva et al., 2024; Tursunova et al., 2022) су ресурстарын басқарудың әртүрлі тұжырымдамалары ұсынылғанымен, олардың өңірлік ерекшеліктерді ескере отырып бейімделуі жеткіліксіз деңгейде жүзеге асырылуда. Қазақстан бойынша жүргізілген зерттеулердің басым бөлігі ұлттық немесе салалық деңгейде шоғырланған, ал суға тәуелді нақты өңірлерде, соның ішінде Жамбыл облысында, су ресурстарын басқарудың практикалық тетіктерін кешенді бағалайтын эмпирикалық жұмыстар аз.

Осыған байланысты *зерттеудің мақсаты* – Жамбыл облысы ауыл шаруашылығында су ресурстарын басқарудың қазіргі жай-күйін талдау, негізгі проблемаларды анықтау және су тапшылығы жағдайында су ресурстарын тұрақты әрі тиімді пайдалануға бағытталған ғылыми негізделген ұсыныстар әзірлеу.

Зерттеудің *ғылыми жаңалығы* өңірлік деңгейде су ресурстарын басқару мәселелерін кешенді қарастыруымен және фермерлік шаруашылықтардың тәжірибесіне негізделген эмпирикалық деректерді пайдаланумен сипатталады. Алынған нәтижелер су ресурстарын басқару саласындағы мемлекеттік саясатты жетілдіруге және аграрлық сектордың климаттық өзгерістерге бейімделуін арттыруға практикалық үлес қосады.

## ӘДЕБИ ШОЛУ

Отандық зерттеушілердің еңбектерінде Қазақстан ауыл шаруашылығының, әсіресе елдің оңтүстік және оңтүстік-шығыс өңірлеріндегі суармалы егіншілікке негізделген аймақтардың, су ресурстарына жоғары деңгейде тәуелді екені кеңінен көрсетіледі. Yessymkhanova et al. (2021), Zhupankhan et al. (2018) және Yariyev et al. (2017) зерттеулерінде бұл өңірлердің құрғақ климаттық жағдайымен, табиғи ылғалдың жеткіліксіздігімен және суару қажеттілігінің жоғары болуымен сипатталатыны атап өтіледі. Авторлар су ресурстарын тұрақты басқаруды азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз ету және климаттың өзгеруіне бейімделудің негізгі шарттарының бірі ретінде қарастырады, сондай-ақ су тапшылығы жағдайында аграрлық өндірістің тұрақтылығы көбінесе су ресурстарын басқару сапасына тәуелді екенін дәлелдейді.

Yegizbayeva et al. (2024) және Tursunova et al. (2022) су тапшылығының кешенді сипатын атап өтеді. Зерттеулерде су ресурстарының аймақтар бойынша біркелкі бөлінбеуі, ирригациялық инфрақұрылымның тозуы, су есептілігі мен басқару жүйесінің жеткіліксіз цифрлануы негізгі шектеуші факторлар ретінде ай-

қындалады. Сонымен қатар, Қазақстанда пайдаланылатын су ресурстарының 70%-дан астамы ауыл шаруашылығы саласына тиесілі екені көрсетіліп, су тасымалдау кезіндегі жоғалтулардың жоғары деңгейі мен нақты уақыттағы мониторингтің шектеулілігі аграрлық өндірістің тиімділігіне және экожүйелердің тұрақтылығына теріс әсер ететіні дәлелденеді. Авторлар су арналары мен су қоймаларын жаңғырту, жүйелік есеп жүргізу, автоматтандырылған бақылау құралдарын енгізу және су үнемдеуге ынталандыратын экономикалық тетіктерді қалыптастыру қажеттігін негіздейді.

World Resources Institute (2023) және Food and Agriculture Organization (2024) деректеріне сәйкес, аграрлық секторда су ресурстарын тиімді әрі тұрақты басқару үшін экономикалық, институционалдық және табиғи факторларды өзара ықпалдастыра отырып, су пайдаланудың кешенді стратегияларына көшу қажет. Халықаралық тәжірибеде су ресурстарын бассейндік қағидат негізінде басқару, фермерлерді шешім қабылдау процесіне тарту және су бағасының ынталандырушы тетіктерін қолдану оң нәтижелер беретіндігі көрсетіледі.

Жалпы алғанда, жүргізілген әдеби шолу су ресурстарын басқару мәселесінің көпқырлы әрі өңірлік ерекшеліктерге тәуелді екенін көрсетеді. Алайда қолданыстағы ғылыми зерттеулердің басым бөлігі жалпыұлттық немесе салалық деңгейде жүргізілген, ал суға тәуелді нақты өңірлердің, соның ішінде Жамбыл облысының, ерекшеліктерін ескеретін кешенді эмпирикалық талдаулар жеткіліксіз. Осы жағдай зерттеудің кіріспесінде қойылған мақсаттарды нақтылау, өңірлік деңгейде су ресурстарын басқарудың тиімді тетіктерін айқындау және оларды тәжірибеде қолдануға мүмкіндік беретін әдістемелік негізді қалыптастыру қажеттігін айқындайды.

## ӘДІСНАМА ЖӘНЕ ӘДІСТЕР

*Теориялық және әдіснамалық негіз.* Мақаланың теориялық және әдіснамалық негізін жүйелік талдаудың жалпы ғылыми қағидаттары, сондай-ақ су ресурстарын басқару мен тұрақты даму тұжырымдамалары құрайды. Зерттеу барысында су ресурстарын басқаруды экономикалық, институционалдық және экологиялық факторлардың өзара байланысы ретінде қарастыратын кешенді көзқарас қолданылды (Yessymkhanova et al., 2021; Zhurpankhan et al., 2018; Yapiyev et al., 2017; Yegizbayeva et al., 2024; Tursunova et al., 2022). Нақтырақ айтқанда, салыстырмалы талдау, экономикалық-статистикалық әдістер, нормативтік-құқықтық құжаттарды шолу және мазмұндық талдау тәсілдері пайдаланылды. Бұл әдістер су ресурстарын пайдалану үрдістерін, инфрақұрылымның жай-күйін және мемлекеттік саясаттың әсерін жан-жақты бағалауға мүмкіндік берді. Сонымен қатар, өңірлік және ұлттық деңгейдегі көрсеткіштерді салыстыру арқылы Жамбыл облысының ерекшеліктері айқындалды.

*Зерттеу нысаны.* Зерттеу нысаны ретінде Жамбыл облысының ауыл шаруашылығында су ресурстарын пайдалану жағдайы, ирригациялық инфрақұрылымның техникалық жай-күйі, су үнемдеу технологияларының енгізілу деңгейі және су саласындағы мемлекеттік саясаттың тиімділігі қарастырылды. Аталған нысандар өңірдегі су тапшылығы проблемасын кешенді тұрғыда ашуға мүмкіндік береді.

*Деректер мен іріктеу әдісі.* Зерттеу сипаттамалық және талдамалық сипатта жүргізілді, өйткені жұмыс ресми статистикалық мәліметтерді жүйелеу, салыстыру және интерпретациялау арқылы жүзеге асырылды. Деректерді іріктеу әдісі ретінде мақсатты іріктеу қолданылды. Қазақстан Республикасының Ұлттық статистика бюросының есептері, Су ресурстары және ирригация министрлігінің ресми жарияланымдары, сондай-ақ зерттеу тақырыбына қатысты отандық және шетелдік ғылыми еңбектер пайдаланылды. Бұл деректер толықтық, дәйектілік және өзектілік қағидаттарына сәйкес таңдалды.

*Интервью әдісі.* Интервью әдісі арқылы Жамбыл облысында суармалы егіншілікпен айналысатын 20 фермермен жартылай құрылымданған сұхбат жүргізілді. Бұл әдіс фермерлердің су тапшылығы, инфрақұрылым жағдайы және су пайдалану тәжірибесі жөніндегі пікірін тереңірек анықтауға мүмкіндік берді.

Интервью әдісі ретінде жартылай құрылымданған сауалнама-гайд қолданылды, бұл зерттеуге қатысушылардың пікірлерін жүйелі түрде жинақтаумен қатар, жауаптарды нақтылау және тереңдету мүмкіндігін қамтамасыз етті. Сауалнама-гайд бес өзара байланысты тақырыптық блокты қамтыды:

- 1) ирригациялық инфрақұрылымның техникалық жай-күйі және су жеткізу сенімділігі;
- 2) су үнемдеу технологияларын қолдану деңгейі мен оларды енгізудегі кедергілер;
- 3) су тұтынуды есепке алу, бақылау және жоспарлау тәжірибесі;
- 4) су ресурстарын басқарудағы институционалдық қолдау, ақпараттық және консуль-тациялық қызметтердің қолжетімділігі;
- 5) маусымдық су тапшылығы тәуекелдері және олардың ауыл шаруашылығы өндірісіне әсері.

Респонденттерді іріктеу мақсатты іріктеу әдісі негізінде жүзеге асырылды. Іріктеу кезінде шаруашылықтың суармалы жер көлемі, өсірілетін дақылдардың құрылымы, сондай-ақ су пайдалану тәжірибесінің ұзақтығы негізгі критерийлер ретінде пайдаланылды. Бұл әртүрлі өндірістік бағыттағы фермерлік шаруашылықтардың су пайдалану ерекшеліктерін салыстырмалы түрде талдауға мүмкіндік берді.

Интервью нәтижелері мазмұндық талдау әдісі арқылы өңделді. Алынған жауаптар бастапқы кодтаудан өткізіліп, кейін ұқсас мазмұндағы кодтар тақырыптық категорияларға біріктірілді. Әрбір категория

бойынша жауаптардың қайталану жиілігі анықталып, пайыздық көрсеткіштер есептелді, бұл сапалық деректерді сандық тұрғыда сипаттауға мүмкіндік берді.

Зерттеудің шектеулері ретінде респонденттер санының салыстырмалы түрде аздығы және деректердің Жамбыл облысымен шектелуі атап өтіледі. Осыған байланысты алынған нәтижелерді Қазақстанның барлық өңірлеріне тікелей жалпылау шектеулі, алайда олар суға тәуелді өңірлер үшін типтік үрдістерді айқындауға мүмкіндік береді.

*Этикалық талаптар.* Зерттеу барысында этикалық талаптар толық сақталды. Жұмыс тек ашық және ресми дереккөздерге сүйенді, жеке тұлғаларға қатысты дербес ақпарат жиналған жоқ және пайдаланылған барлық материалдарға тиісті сілтемелер берілді. Статистикалық деректер бұрмалаусыз, объективті және бейтарап түрде талданды.

## НӘТИЖЕЛЕР

Зерттеу нәтижелері Қазақстанның су шаруашылығы жүйесінің өңірлік деңгейде біркелкі қамтамасыз етілмегендігін көрсетті. Су шаруашылық аудандары бойынша жаңартылатын су ресурстары мен жиынтық су тұтыну көлемінің арақатынасы республика бойынша су жүктемесінің жоғары екенін айғақтайды (1-кесте). Бұл су ресурстарына сұраныстың ұсыныстан асып түсу үрдісінің күшейіп келе жатқанын және су тапшылығы тәуекелінің өңірлер арасында әркелкі қалыптасқанын білдіреді.

Талдау нәтижелері су ресурстары салыстырмалы түрде мол өңірлерде де су тұтынудың жоғары деңгейде сақталып отырғанын, ал суы шектеулі аймақтарда су тапшылығының неғұрлым айқын байқалатынын көрсетті. Әсіресе суармалы егіншілік басым оңтүстік және оңтүстік-шығыс өңірлерде су жүктемесінің деңгейі жоғары болып қалыптасқан. Бұл ауыл шаруашылығы өндірісінің су ресурстарына жоғары тәуелді екенін және су пайдалану тиімділігінің жеткіліксіздігін дәлелдейді.

Сонымен қатар, су тапшылығының қалыптасуына табиғи факторлармен қатар институционалдық және инфрақұрылымдық шектеулер де әсер етеді. Ирригациялық жүйелердің тозуы, су тасымалдау кезіндегі жоғалтулар және су тұтынуды есепке алу жүйесінің әлсіздігі су ресурстарының нақты қолжетімділігін төмендетуде. Осыған байланысты су жүктемесі жоғары аймақтарда су үнемдеу технологияларын жедел енгізу, инфрақұрылымды жаңғырту және су пайдалануды бақылау тетіктерін күшейту қажет.

### 1 кесте. Су шаруашылық аудандары бойынша жаңартылатын су ресурстары мен жиынтық су тұтыну көлемі (2020 және 2040 болжамды жылдар), км<sup>3</sup>/жыл

№	Су шаруашылық ауданы	Су ресурстары, жылына текше километр (км <sup>3</sup> /жыл)		Жиынтық су тұтыну, жылына текше километр (км <sup>3</sup> /жыл) (жуықшаланған)		Су жүктемесі коэффициенті (кв)*, %	
		2020	2040*	2020	2040	2020	2040
1	Арал-Сырдария	10,22	6,40	13,1	13,6	1,28	2,12
2	Балқаш-Алакөл	24,90	21,90	21,9	22,1	0,88	1,01
3	Ертіс	31,30	29,30	22,6	22,8	0,72	0,78
4	Есіл	2,60	2,60	1,7	1,8	0,65	0,69
5	Нұра-Сарысу	1,30	1,30	2,6	2,7	2,00	2,07
6	Тобыл-Торғай	1,90	1,80	1,8	1,8	0,95	1,00
7	Жайық-Каспий	10,50	9,50	11,6	11,7	1,10	1,23
8	Шу-Талас	3,20	2,20	2,9	3,1	0,91	1,41
Республика бойынша		85,92	75,00	78,2	79,6/79,7	0,91	1,06/1,06

Дерек көзі: [13] әдебиет көзі негізінде құрылған

Қазақстандағы су шаруашылық аудандары бойынша нақты су тұтыну деңгейі 0,65-2,12 аралығында ауытқитыны анықталды. Жоғары мәндер жекелеген бассейндерде су тұтыну көлемі қолжетімді жаңартылатын су ресурстарынан асып түсетінін көрсетеді, бұл болашақта суға деген сұранысты толық қанағаттандыру мүмкіндігінің шектеулі екенін аңғартады. Мұндай жағдай су тапшылығы тәуекелінің күшейіп келе жатқанын және су ресурстарын пайдалануда құрылымдық теңгерімсіздіктің бар екенін дәлелдейді.

Арал-Сырдария, Нұра-Сарысу және Шу-Талас бассейндерінде су тұтыну көлемі қолжетімді ресурстармен салыстырғанда айқын теңгерімсіз сипатта қалыптасқан. Әсіресе Шу-Талас бассейніндегі жағдай алаңдатарлық. Бұл бассейнге кіретін Жамбыл облысында ауыл шаруашылығы су ресурстарының негізгі тұтынушы-

сы болып табылады. Өңірде ирригациялық жүйелердің тозуы, су үнемдеу технологияларының шектеулі қолданылуы және су тасымалдау кезіндегі жоғалтулардың жоғары үлесі су тапшылығының күшеюіне ықпал етуде.

Алынған нәтижелер су ресурстарын басқару жүйесін кешенді түрде қайта қарау қажеттігін көрсетеді. Су балансының одан әрі бұзылуы аграрлық өнімділікке, экожүйелердің тұрақтылығына және өңірлік әлеуметтік-экономикалық қауіпсіздікке теріс әсер етуі мүмкін. Сондықтан су шаруашылығын басқаруда өңірлік ерекшеліктерді ескеретін бейімделген саясат жүргізу маңызды.

Қазақстан бойынша ауыл шаруашылығына пайдаланылған су көлемі соңғы бес жылда салыстырмалы түрде тұрақты болғанымен, біртіндеп төмендеу үрдісі байқалады. Ал Жамбыл облысында су тұтыну көлемі ұлттық деңгеймен салыстырғанда ауытқымалы болып қалыптасып, өңірдің суға тәуелділігінің жоғары екенін көрсетеді (1-сурет).

**1 сурет. Суармалау, суландыру және ауыл шаруашылығы үшін суды пайдалану, млн текше метр/жыл**



Дерек көзі: [14] әдебиет көзі негізінде авторлардың құруы

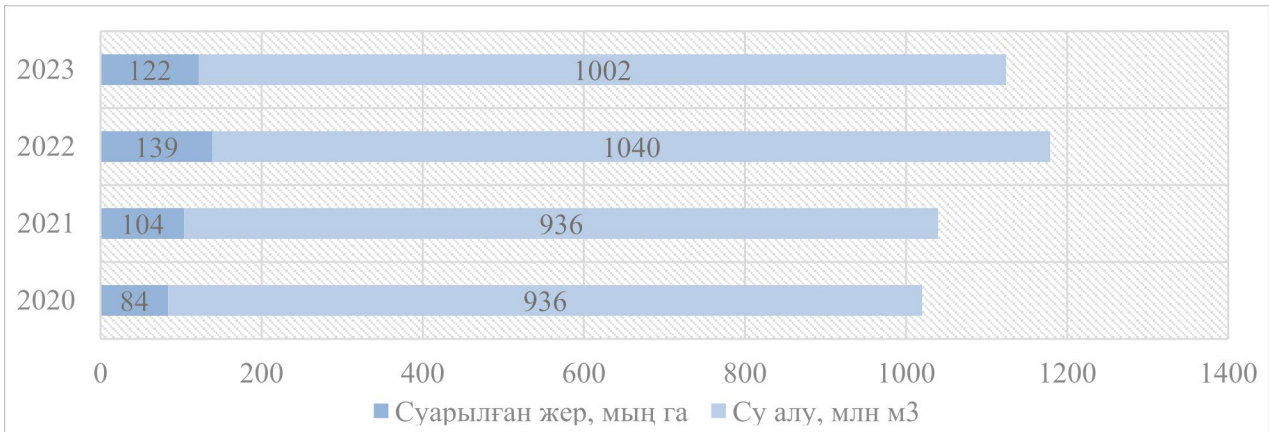
Жамбыл облысының үлесіне республика бойынша ауыл шаруашылығы мақсатындағы судың шамамен 8-9%-ы тиесілі. Алайда бұл үлестің жылдар бойынша біркелкі сақталмайтыны байқалады: жекелеген кезеңдерде төмендеп, кейін қайта қалпына келіп отырады. Мұндай құбылмалылық ирригациялық жүйенің техникалық жай-күйіне, су көздеріне қолжетімділікке, гидрологиялық жағдайға және агротехникалық ерекшеліктерге байланысты. Су тұтыну көлемінің тұрақсыздығы ауыл шаруашылығы өндірісін ұзақ мерзімді жоспарлауды қиындатып, өндірістік тәуекелдерді арттырады.

Ауыл шаруашылығындағы суды тұтынудың тиімділігін бағалау үшін суармалы жерлер көлемі, алынған су мөлшері және үлестік су шығысы сияқты көрсеткіштерді кешенді талдау маңызды. Бұл индикаторлар су ресурстарын пайдалану деңгейін, инфрақұрылымның жағдайын және суару технологияларының тиімділігін сипаттауға мүмкіндік береді.

Осыған байланысты Жамбыл облысы бойынша 2020-2023 жылдардағы суармалы жерлер көлемі мен ауыл шаруашылығына алынған су мөлшерінің өзара байланысы талданды (2-сурет). Нәтижелер суармалы жерлердің өзгеруі су алу көлеміне ықпал ететінін, алайда бұл тәуелділіктің әрдайым сызықтық сипатта болмайтынын көрсетті. Бұл суару тиімділігі мен су жоғалтулардың үлесіне байланысты.

Жалпы алғанда, алынған нәтижелер өңірде су ресурстарын басқарудың бейімделген тәсілдерін енгізу, ирригациялық инфрақұрылымды жаңғырту және су үнемдеу технологияларын кеңінен қолдану қажеттігін негіздейді.

**2 сурет. Жамбыл облысының су шаруашылығы бассейндері бойынша тұрақты суармалау мақсатында су алудың динамикасы**

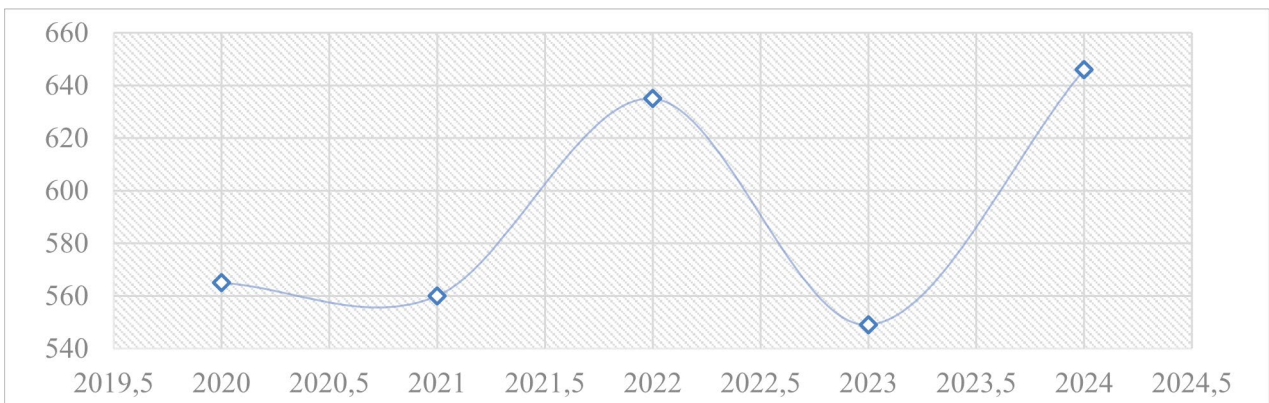


Дерек көзі: [15] әдебиет көзі негізінде авторлардың құруы

Суармалы жер көлемі мен алынған су мөлшерінің жылдар бойынша өзгеруі жүйелік тұрақсыздықты көрсетеді. Суармалы жерлердің ұлғайған кезеңдерінде де бір гектарға жұмсалатын су көлемінің төмендеуі байқалмайды. Бұл - су үнемдеу технологияларының тұрақты қолданылмауы мен су инфрақұрылымындағы шығындардың жоғары екенінің айғағы. Мұндай үрдіс Жамбыл облысында суды тиімді басқарудың өзекті мәселелерін көрсетіп, су тарату жүйесін жаңғыртудың қажеттігін растайды.

Алайда су тапшылығы проблемасын толық түсіну үшін тек су алу көлемін ғана емес, сонымен қатар су ресурстарының тасымалдау процесіндегі жоғалтуларын да ескеру қажет. Өйткені ирригациялық желілердегі су шығындары алынған су көлемінің ауыл шаруашылығы алқаптарына нақты жетуіне тікелей әсер етеді. Осыған байланысты Жамбыл облысында су тасымалдау кезіндегі су шығындарының көлемі мен олардың уақыт бойынша өзгерісін сипаттайтын деректер төмендегі 3-суретте келтірілген.

**3 сурет. Жамбыл облысында су тасымалдау кезіндегі су шығындарының 2020-2024 жылдардағы динамикасы, миллион текше метр (млн м³)**



Дерек көзі: [15] әдебиет көзі негізінде авторлардың құруы

Аталған үрдістердің себеп-салдарын тереңірек түсіну үшін зерттеуде фермерлермен жүргізілген интервью нәтижелері Жамбыл облысындағы су ресурстарын басқару жүйесінде бірқатар құрылымдық және практикалық мәселелер бар екенін айқындады. Суармалы егіншілікпен айналысатын 20 фермермен жүргізілген сұхбат нәтижелері зерттеудің маңызды эмпирикалық құрамдас бөлігі болды (2 кесте).

Интервью барысында фермерлер тарапынан ауыл шаруашылығында суды басқаруға байланысты бірқатар өзекті мәселелер айқындалды.

1. *Су инфрақұрылымының тозуы.* Респонденттердің орта есеппен 75%-ы суару арналарының ескіргенін, бетон қаптаманың жоқтығын және каналдардағы су шығындарының жоғары екенін көрсетті. Мұндай жағдай су ресурстарының едәуір жоғалуына және судың егістікке уақытылы жеткізілмеуіне алып келеді.

2. *Су үнемдеу технологияларын қолданбау.* Фермерлердің шамамен 60%-ы тамшылатып немесе жаңбырлатып суару жүйелерін пайдаланбайтынын көрсетті. Бұл көрсеткіш дәнді және майлы дақылдар өсіретін шаруашылықтарда 65%, көкөніс және бақша дақылдарын өсіретіндерде 55%, ал қант қызылшасы және мал азығы дақылдары бойынша 60% құрайды. Негізгі кедергілер – қондырғылардың қымбаттығы және техникалық білімнің жеткіліксіздігі.

3. *Су тұтынуды нақты есепке алу жүйесінің болмауы.* Фермерлердің орта есеппен 65%-ы су есептегіш құрылғылардың жоқтығын немесе жұмыс істемейтінін атап өтті. Бұл су ресурстарын бақылау мен жоспарлауды қиындатып, судың артық әрі тиімсіз пайдаланылуына әкеледі.

4. *Институционалдық қолдаудың әлсіздігі.* Респонденттердің шамамен 55%-ы су ресурстарын басқаруға қатысты шешім қабылдау үдерісіне тартылу деңгейінің төмен екенін және жергілікті атқарушы органдар тарапынан ақпараттық және консультациялық қолдаудың жеткіліксіздігін көрсетті.

5. *Маусымдық су тапшылығы.* Фермерлердің орта есеппен 55%-ы вегетациялық кезеңде су тапшылығы күшейетінін атап өтті. Бұл проблема әсіресе қант қызылшасы өсіретін шаруашылықтарда (70%) және көкөніс-бақша дақылдарын өсіретіндерде (60%) айқын байқалады және өнімділікке тікелей әсер етеді.

**2 кесте. Интервьюге қатысқан фермерлердің салалары бойынша құрылымы және негізгі мәселелердің үлесі**

Сала (дақыл түрі)	Үлесі, %	Су инфрақұрылымының тозуы, %	Су үнемдеу технологияларын қолданбайтындар, %	Су есептегіштердің болмауы, %	Институционалдық қолдаудың әлсіздігі, %	Маусымдық су тапшылығы, %
Дәнді және майлы дақылдар	40	70	65	60	50	45
Көкөніс және бақша дақылдары	35	80	55	70	60	60
Қант қызылшасы және мал азығы дақылдары	25	75	60	65	55	70
Барлығы / орташа	100	75	60	65	55	55

*Дерек көзі: интервью негізінде авторлар құрған*

Жамбыл облысындағы су шаруашылығын тиімді басқару үшін кешенді әрі кезең-кезеңімен іске асырылатын жүйелі шараларды жүзеге асыру қажеттілігі айқындалды. Зерттеу барысында анықталған негізгі проблемалар су инфрақұрылымының тозуымен, су үнемдеу технологияларының жеткіліксіз енгізілуімен, су тұтынудың нақты есебінің болмауымен, институционалдық қолдаудың әлсіздігімен және маусымдық су тапшылығының күшеюімен байланысты. Осыған орай, су ресурстарын тұрақты басқаруды қамтамасыз ету мақсатында төмендегі негізгі бес бағыт бойынша шешу жолдары ұсынылады.

*Біріншіден, су инфрақұрылымының тозуын жою үшін суару арналарын кезең-кезеңімен реконструкциялау және бетондау арқылы ашық каналдардағы су шығынын азайту қажет.* Бұл шаралар жобалау-сметалық құжаттар негізінде жүзеге асырылып, су шығынын нақты өлшеу құралдарымен сүйемелденуі тиіс. Сонымен қатар, суару жүйелерінің техникалық жай-күйін тұрақты бағалау мен мониторинг жүргізу су жоғалтуларын қысқартуға мүмкіндік береді.

*Екіншіден, су үнемдеу технологияларын кеңінен енгізу мақсатында мемлекеттік қолдау тетіктерін күшейту маңызды.* Тамшылатып және жаңбырлатып суару жүйелеріне арналған субсидиялар мен жеңілдетілген несиелер механизмін жетілдіру, сондай-ақ демонстрациялық учаскелер мен тәжірибелік шаруашылықтар базасында фермерлерге арналған оқыту және консультациялық қызметтерді дамыту су пайдалану тиімділігін арттыруға ықпал етеді.

*Үшіншіден, су тұтынуды нақты есепке алу жүйесін қалыптастыру* су ресурстарын әділетті әрі тиімді бөлу үшін шешуші маңызға ие. Ірі су пайдаланушыларды автоматтандырылған су есептегіш құрылғылармен жабдықтау және нақты уақыт режимінде жұмыс істейтін цифрлық бақылау платформасын енгізу судың заңсыз немесе тиімсіз пайдаланылуын айтарлықтай азайтады.

*Төртіншіден, институционалдық қолдауды күшейту* мақсатында су пайдаланушылардың жергілікті қауымдастықтарын дамыту қажет. Су саясатына фермерлердің тікелей қатысуын қамтамасыз ету шешім қабылдау үдерісінің ашықтығын арттырып, су ресурстарын басқару жүйесінің тиімділігін жоғарылатады. Сонымен қатар, су шаруашылығы саласындағы кадрларды қайта даярлау және үздіксіз білім беру жүйесін енгізу ұсынылады.

Бесіншіден, маусымдық су тапшылығына бейімделу үшін вегетациялық кезеңге дейін су қорын жоспарлау және баламалы су көздерін пайдалану тәжірибесін енгізу қажет. Жаңбыр суын жинау, шағын су қоймаларын салу және агроэкологиялық жағдайға бейімделген дақыл түрлерін таңдау арқылы егістік құрылымын әртараптандыру суға тәуелділікті төмендетуге мүмкіндік береді.

Ұсынылған бұл шаралар Жамбыл облысының су шаруашылығындағы жүйелік мәселелерді шешуге, су ресурстарын үнемдеуге, ауыл шаруашылығы өнімділігін арттыруға және климаттық тұрақсыздық жағдайында бейімделуді қамтамасыз етуге бағытталған.

### ТАЛҚЫЛАУ

Аталған ұсыныстарды іске асыру Қазақстан Республикасының су саласын дамытудың 2024-2028 жылдарға арналған кешенді жоспарында көзделген мақсаттармен толық үйлеседі. Бұл жоспар аясында Жамбыл облысында суару жүйелерін жаңғырту, су үнемдеу технологияларын енгізу және суды есепке алуды автоматтандыру бойынша нақты шаралар жүзеге асырылуда. Нәтижесінде су ысырабының біртіндеп азаюы, суармалы алқаптардың ұлғаюы және жаңа егістік жерлерді игеру мүмкіндігі қалыптасуда (3-кесте).

#### 3 кесте. Қазақстан Республикасының су саласын дамытудың 2024-2028 жж. арналған кешенді жоспарына сәйкес Жамбыл облысында су ресурстарын басқаруды жетілдіру бойынша күтілетін нәтижелер

Күтілетін нәтижелер	2024	2025	2026	2027	2028
Суару каналдарындағы су ысырабын азайту (50-ден 35 %-ға дейін)	50%	47%	43%	39%	35%
Су үнемдеу технологияларын қолдана отырып, суармалы алқаптарды ұлғайту (мың гектар, өспелі)	79,2	89,2	99,2	109,2	119,2
Жаңа суармалы алқаптарды енгізу (жылына мың гектар)	-	-	-	19,85	15,5

Дерек көзі: [16] дерек көзі негізінде авторлар құрастырған

Кестеде көрсетілгендей, 2024-2028 жылдар аралығында суару каналдарындағы су ысырабын 50%-дан 35%-ға дейін төмендету, су үнемдеу технологияларын қолдана отырып суармалы алқаптарды 79,2 мың гектардан 119,2 мың гектарға дейін ұлғайту, сондай-ақ 2027-2028 жылдары жаңа суармалы алқаптарды кезең-кезеңімен енгізу жоспарланған. Бұл көрсеткіштер өңірде су ресурстарын басқарудың тиімділігін арттыруға бағытталған мемлекеттік саясаттың нәтижелілігін айғақтайды.

Сонымен қатар, 4-кестеде келтірілген деректер Жамбыл облысында су шаруашылығы инфрақұрылымын дамытуға бағытталған инвестициялық шаралардың ауқымын көрсетеді.

#### 4 кесте. 2024-2028 жж. арналған кешенді жоспар аясында Жамбыл облысында су шаруашылығы тиімділігін арттыру көрсеткіштері

Шаралар	Қаржыландыру көлемі, млн тг	Мерзімі
Жуалы ауданында 2 канал салу	414,5	2026
Жуалы, Т. Рысқұлов, Талас, Шу, Мерке, Мойынқұм аудандарында 137 суару каналын, 14 магистральдық және шаруашылықаралық каналын реконструкциялау	122411,2	2027
Байзақ, Қордай, Мойынқұм, Жамбыл аудандарының 107 каналын реконструкциялау үшін жобалау-сметалық құжаттарын әзірлеу	648,3	2026
Байзақ, Мерке, Сарысу аудандарындағы 52 суару каналын күрделі жөндеу	21073,2	2026
Шу және Т.Рысқұлов аудандарында 104 тік дренаж ұңғымаларын қалпына келтіру	170	2027
Талас-Аса, Сеңкібай, Раис, Раис каналдарында суды есепке алудың автоматтандырылған жүйелерін орнату, гидробекеттерді реконструкциялау	576	2025
Су үнемдейтін суару технологияларын енгізу	40667,8	2028

Дерек көзі: [16] дерек көзі негізінде авторлар құрастырған

Суару каналдарын салу және реконструкциялау, тік дренаж ұңғымаларын қалпына келтіру, суды есепке алудың автоматтандырылған жүйелерін орнату және су үнемдейтін суару технологияларын енгізу өңірдің су шаруашылығы жүйесін жаңғыртуға және оның тұрақтылығын арттыруға мүмкіндік береді.

Осылайша, мемлекеттік кешенді жоспар аясында көзделген іс-шаралар зерттеу барысында ұсынылған шешу жолдарымен өзара үйлесіп, Жамбыл облысында су ресурстарын басқарудың тиімді, тұрақты және бейімделгіш моделін қалыптастыруға мүмкіндік береді.

## ҚОРЫТЫНДЫ

Жүргізілген зерттеу Жамбыл облысының ауыл шаруашылығында су ресурстарын басқару жүйесі құрылымдық және институционалдық шектеулерге ұшырап отырғанын көрсетті. Су шаруашылығы бассейндері бойынша жүргізілген талдау Шу-Талас алабында су ресурстарына түсетін жүктеменің жоғары екенін және бұл жағдай өңірдің су тапшылығына сезімталдығын арттыратынын айқындады. Аталған үрдіс ирригациялық инфрақұрылымның тозуымен, су үнемдеу технологияларының баяу енгізілуімен және су тұтынуды бақылау тетіктерінің жеткіліксіз дамуымен байланысты.

Эмпирикалық зерттеу нәтижелері, атап айтқанда фермерлермен жүргізілген сұхбаттар, су ресурстарын пайдалану барысында практикалық деңгейде де елеулі қиындықтардың бар екенін дәлелдеді. Суару жүйелерінің техникалық жай-күйі, қаржылық және технологиялық қолжетімділіктің шектеулілігі, сондай-ақ басқару шешімдеріне жергілікті деңгейде қатысудың төмендігі ауыл шаруашылығы өндірісінің тұрақтылығына теріс әсер етуде. Бұл жағдай су ресурстарын басқаруда қолданылып жүрген дәстүрлі тәсілдердің қазіргі климаттық және экономикалық жағдайларға толық бейімделмегенін көрсетеді.

Зерттеу нәтижелерін институционалдық саясат контексінде талдау Қазақстан Республикасының су саласын дамытудың 2024–2028 жылдарға арналған кешенді жоспары өңірдегі су ресурстарын басқару тиімділігін арттыруға бағытталған маңызды құрал екенін негіздеуге мүмкіндік берді. Суару инфрақұрылымын жаңғырту, су үнемдейтін технологияларды кеңінен қолдану, суды есепке алудың цифрлық жүйелерін енгізу және инвестициялық қолдауды күшейту су ысырабын қысқартуға әрі суармалы жерлерді ұлғайтуға нақты жағдай жасайды.

Алдағы зерттеулерде су ресурстарын басқарудың экономикалық-математикалық модельдерін әзірлеу, климаттық сценарийлерді ескере отырып су тапшылығы тәуекелдерін сандық бағалау, сондай-ақ цифрлық мониторинг пен су пайдалануды басқарудың смарт-технологияларын енгізудің тиімділігін талдау өзекті бағыттар болып табылады. Бұл тәсілдер өңірлік деңгейде су ресурстарын ұзақ мерзімді әрі орнықты басқару стратегияларын ғылыми тұрғыдан негіздеуге мүмкіндік береді.

Қорытындылай келе, ұсынылған ғылыми негізделген шаралар мен мемлекеттік деңгейде қабылданған стратегиялық шешімдердің өзара сабақтастығы Жамбыл облысында су ресурстарын басқарудың тиімді, тұрақты және өзгермелі климаттық жағдайларға бейімделген моделін қалыптастыруға мүмкіндік береді.

## ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ ТІЗІМІ

1. World Bank. (2024). *Kazakhstan – General Water Security Assessment*. Washington, DC: World Bank Group. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099062424121021579>
2. Министерство экологии и природных ресурсов Республики Казахстан. (2024). *Национальный доклад о состоянии окружающей среды и об использовании природных ресурсов Республики Казахстан за 2023 год*. Астана. [https://www.gov.kz/uploads/2024/12/10/a0334188939be427ef89e9326118bd6d\\_original.31632037.pdf](https://www.gov.kz/uploads/2024/12/10/a0334188939be427ef89e9326118bd6d_original.31632037.pdf)
3. United Nations (UN). (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Available at: <https://docs.un.org/en/A/RES/70/1>
4. Тоқаев, Қ.-Ж. (2025, 8 қыркүйек). Жасанды интеллект дәуіріндегі Қазақстан: өзекті мәселелер және оны түбегейлі цифрлық өзгерістер арқылы шешу. <https://www.akorda.kz/kz/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevtyн-kazakstan-halkyna-zholdauy-181416>
5. Қазақстан Республикасы Үкіметі. (2023). *Қазақстан Республикасының су ресурстарын басқару жүйесін дамытудың 2023–2029 жылдарға арналған тұжырымдамасы*. Астана: Қазақстан Республикасы Су ресурстары және ирригация министрлігі. <https://www.gov.kz/memleket/entities/egsu/documents/details/518642?lang=en>
6. Yessymkhanova, Z., Niyazbekova, S., Dauletkenova, Z., Satenova, D., Zhumasseitova, S., Kadyraliev, A. T., Supaeva, G. T., Dzholdosheva, T., & Dzholdoshev, N. (2021). Water resources management in Kazakhstan in conditions of their shortage. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 937, 032012. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/937/3/032012>
7. Zhupankhan, A., Tussupova, K., & Berndtsson, R. (2018). Water policies and practices in Kazakhstan: Issues and challenges. *Water*, 10(5), 651. <https://doi.org/10.3390/w10050651>
8. Yapiyev, V., Sagintayev, Z., Inglezakis, V. J., Samarkhanov, K., & Verhoef, A. (2017). Essentials of endorheic basins and lakes: A review in the context of current and future water resource management and mitigation activities in Central Asia. *Water*, 9(10), 798. <https://doi.org/10.3390/w9100798>

9. Yegizbayeva, A., Koshim, A. G., Bekmuhamedov, N., Aliaskarov, D. T., Alimzhanova, N., & Aitekeyeva, N. (2024). Satellite-based drought assessment in the endorheic basin of Lake Balkhash. *Frontiers in Environmental Science*, *11*, 1291993. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1291993>
10. Tursunova, A., Medeu, A., Alimkulov, S., Saparova, A., & Baspakova, G. (2022). Water resources of Kazakhstan in conditions of uncertainty. *Journal of Water and Land Development*, *52*, 114-119. <https://doi.org/10.24425/jwld.2022.141565>
11. World Resources Institute. (2023). These are the world's most water-stressed countries. <https://www.wri.org/insights/highest-water-stressed-countries>
12. Food and Agriculture Organization. (2024). Kazakhstan: Water stress reaches 34.6% in 2022. <https://www.fao.org/countryprofiles/news-archive/detail-news/fr/c/1734786/>
13. Национальная палата предпринимателей Республики Казахстан «Атамекен». (2019). *Анализ отрасли «Водное хозяйство»*. <https://pavlodar.atameken.kz/files/orc/%D0%9E%D0%A0%D0%9A%20%D0%A1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5%20%D1%85%D0%BE%D0%B7%D1%8F%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20-%20%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%20%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%B8.pdf>
14. Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігінің Ұлттық статистика бюросы. (2024). *Экономика салалары бойынша су тұтыну көрсеткіштері*. [https://stat.gov.kz/ru/ecologic-indicators/28428/water\\_consumption](https://stat.gov.kz/ru/ecologic-indicators/28428/water_consumption) (Қаралған күні: 16 желтоқсан 2025 ж.)
15. Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігінің Ұлттық статистика бюросы. (2024). *Экономикалық қызмет түрлері бойынша суды пайдалану*. <https://stat.gov.kz/upload/iblock/308/t8fd1lqkz090rjgg860nwjs2tiueatun/> (Қаралған күні: 16 желтоқсан 2025 ж.)
16. Қазақстан Республикасы Үкіметі. (2024, 28 тамыз). *Қазақстан Республикасының су саласын дамытудың 2024-2028 жылдарға арналған кешенді жоспары*. <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2400000694>.

## REFERENCES

1. World Bank. (2024). *Kazakhstan – General Water Security Assessment*. Washington, DC: World Bank Group. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099062424121021579>
2. Ministry of Ecology and Natural Resources of the Republic of Kazakhstan. (2024). *Natsionalnyy doklad o sostoyanii okruzhayushchey sredy i ob ispolzovanii prirodnikh resursov Respubliki Kazakhstan za 2023 god* [National report on the state of the environment and the use of natural resources of the Republic of Kazakhstan for 2023]. [https://www.gov.kz/uploads/2024/12/10/a0334188939be427ef89e9326118bd6d\\_original.31632037.pdf](https://www.gov.kz/uploads/2024/12/10/a0334188939be427ef89e9326118bd6d_original.31632037.pdf)
3. United Nations (UN). (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Available at: <https://docs.un.org/en/A/RES/70/1>
4. Toqaeв, Q.-J. (2025, September 8). *Zhasandy intellekt dauirindegi Qazaqstan: Ozekti maseleler zhane ony tubegeli cifrlyq ozgerister arqyly sheshu* [Kazakhstan in the era of artificial intelligence: Current issues and their solution through fundamental digital transformation]. <https://www.akorda.kz/kz/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdauy-181416>
5. Government of the Republic of Kazakhstan. (2023). *Kontseptsiya razvitiya sistemy upravleniya vodnymi resursami Respubliki Kazakhstan na 2023-2029 gody* [Concept for the development of the water resources management system of the Republic of Kazakhstan for 2023–2029]. <https://www.gov.kz/memleket/entities/egsu/documents/details/518642?lang=en>
6. Yessymkhanova, Z., Niyazbekova, S., Dauletqhanova, Z., Satenova, D., Zhumasseitova, S., Kadyraliev, A. T., Supaeva, G. T., Dzholdosheva, T., & Dzholdoshev, N. (2021). Water resources management in Kazakhstan in conditions of their shortage. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, *937*, 032012. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/937/3/032012>
7. Zhupankhan, A., Tussupova, K., & Berndtsson, R. (2018). Water policies and practices in Kazakhstan: Issues and challenges. *Water*, *10*(5), 651. <https://doi.org/10.3390/w10050651>
8. Yapiyev, V., Sagintayev, Z., Inglezakis, V. J., Samarkhanov, K., & Verhoef, A. (2017). Essentials of endorheic basins and lakes: A review in the context of current and future water resource management and mitigation activities in Central Asia. *Water*, *9*(10), 798. <https://doi.org/10.3390/w9100798>
9. Yegizbayeva, A., Koshim, A. G., Bekmuhamedov, N., Aliaskarov, D. T., Alimzhanova, N., & Aitekeyeva, N. (2024). Satellite-based drought assessment in the endorheic basin of Lake Balkhash. *Frontiers in Environmental Science*, *11*, 1291993. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1291993>
10. Tursunova, A., Medeu, A., Alimkulov, S., Saparova, A., & Baspakova, G. (2022). Water resources of Kazakhstan in conditions of uncertainty. *Journal of Water and Land Development*, *52*, 114-119. <https://doi.org/10.24425/jwld.2022.141565>
11. World Resources Institute. (2023). *These are the world's most water-stressed countries*. <https://www.wri.org/insights/highest-water-stressed-countries>
12. Food and Agriculture Organization. (2024). *Kazakhstan: Water stress reaches 34.6% in 2022*. <https://www.fao.org/countryprofiles/news-archive/detail-news/fr/c/1734786/>
13. National Chamber of Entrepreneurs of the Republic of Kazakhstan “Atameken.” (2019). *Analiz otrasli “Vodnoe khozyaystvo”* [Analysis of the water sector]. Retrieved December 16, 2025, from <https://pavlodar.atameken.kz/files/>

orc/%D0%9E%D0%A0%D0%9A%20%D0%A1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5%20%D1%85%D0%BE%D0%B7%D1%8F%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20-%20%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%20%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%B8.pdf

14. Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan. (2024). *Ekonomika salalary boiynsha su tutynu korsetkisher* [Water consumption by sectors of the economy]. Retrieved December 16, 2025, from [https://stat.gov.kz/ru/ecologic-indicators/28428/water\\_consumption](https://stat.gov.kz/ru/ecologic-indicators/28428/water_consumption)

15. Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan. (2024). *Ekonomikalyq qyzmet turleri boiynsha sudy paidalanu* [Water use by types of economic activity]. Retrieved December 16, 2025, from <https://stat.gov.kz/upload/iblock/308/t8fd1lqkz090rjgg860nwjs2tiueamun/>

16. Government of the Republic of Kazakhstan. (2024, August 28). *Kompleksnyi plan razvitiya vodnogo khozyaystva na 2024-2028 gody* [Comprehensive plan for the development of the water sector of Kazakhstan for 2024-2028]. <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2400000694>.

## УСТОЙЧИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВОДНЫМИ РЕСУРСАМИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ ЖАМБЫЛСКОЙ ОБЛАСТИ: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

**Амалбекова Г.\***,

кандидат экономических наук,  
Таразский университет имени М.Х.Дулати,  
г.Тараз, Казахстан,  
e-mail: baken\_t@mail.ru,  
ORCID: 0000-0001-9622-6263

**Молдабекова А.**,

кандидат экономических наук,  
Таразский университет имени М.Х.Дулати,  
г.Тараз, Казахстан,  
e-mail: aizan.2008@mail.ru,  
ORCID: 0000-0002-1971-0841

**Нургабылов М.**,

доктор философии (PhD),  
Международный Таразский университет  
имени Ш. Мұртазы, г.Тараз, Казахстан,  
e-mail: nurgabylov@htu.kz;  
ORCID: 0000-0002-8203-7565

### Аннотация

В условиях дефицита водных ресурсов и износа ирригационной инфраструктуры проблема эффективного и устойчивого управления водными ресурсами в сельском хозяйстве Жамбылской области приобретает особую актуальность. Орошаемое земледелие является одной из ведущих отраслей региональной экономики и обеспечивает занятость и доходы сельского населения. Водный дефицит напрямую влияет на устойчивость сельскохозяйственного производства, продовольственную безопасность и социально-экономическое развитие сельских территорий. В современных условиях действующие механизмы управления водными ресурсами требуют совершенствования с учетом усиливающихся климатических изменений и роста водохозяйственных рисков, а также необходимости цифровизации управления.

В исследовании использованы системный и сравнительный анализ, экономико-статистические методы, анализ нормативно-правовых документов, а также обработка результатов интервью с фермерами, занимающимися орошаемым земледелием. Дополнительно проведен описательный и динамический анализ показателей водопользования, что позволило выявить устойчивые тенденции и проблемные зоны.

Установлено, что в Шу-Таласском водохозяйственном бассейне объемы водопотребления являются несбалансированными по отношению к доступным возобновляемым водным ресурсам. Изношенность ирригационной инфраструктуры, недостаточный уровень внедрения водосберегающих технологий, слабое развитие системы учета водопотребления и ограниченная институциональная поддержка усиливают риск водного дефицита и снижают эффективность аграрного производства.

Полученные результаты могут быть использованы при совершенствовании региональной водной политики, модернизации ирригационных систем и разработке программ внедрения водосберегающих технологий.

Совершенствование управления водными ресурсами является ключевым условием обеспечения устойчивого развития сельского хозяйства Жамбылской области.

**Ключевые слова:** Жамбылская область, водные ресурсы, сельское хозяйство, водный дефицит, устойчивое управление, ирригация, водосбережение.

## SUSTAINABLE WATER RESOURCES MANAGEMENT IN AGRICULTURE OF THE ZHAMBYL REGION: CURRENT CHALLENGES AND DEVELOPMENT DIRECTIONS

**Amalbekova G.\*,**

Candidate of Economic Sciences  
M.Kh. Dulaty Taraz University,  
Taraz, Kazakhstan  
e-mail: baken\_t@mail.ru  
ORCID: 0000-0001-9622-6263

**Moldabekova A.,**

Candidate of Economic Sciences  
M.Kh. Dulaty Taraz University,  
Taraz, Kazakhstan  
e-mail: aizan.2008@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-1971-0841

**Nurgabylov M.,**

Doctor of Philosophy (PhD)  
International Taraz University named after  
Sh. Murtaza, Taraz, Kazakhstan.  
e-mail: nurgabylov@htu.kz;  
ORCID: 0000-0002-8203-7565

### Abstract

Under conditions of increasing water scarcity and deterioration of irrigation infrastructure, the problem of effective and sustainable water resource management in the agricultural sector of the Zhambyl region becomes particularly relevant. Irrigated agriculture is one of the leading sectors of the regional economy and provides employment and income for rural populations. Water shortages directly affect the stability of agricultural production, food security, and socio-economic development of rural areas. Therefore, existing water management mechanisms require improvement in the context of intensifying climate change and growing water-related risks.

The study employs systems and comparative analysis, economic and statistical methods, analysis of regulatory and legal documents, and processing of interview data obtained from farmers engaged in irrigated farming. In addition, descriptive and dynamic analyses of water use indicators were conducted to identify trends and problem areas.

The study reveals that water consumption in the Shu-Talas river basin is imbalanced relative to available renewable water resources. The high degree of deterioration of irrigation infrastructure, insufficient adoption of water-saving technologies, underdeveloped water accounting systems, and limited institutional support significantly intensify water scarcity risks and reduce the efficiency of agricultural production.

The findings can be used to improve regional water policy, modernize irrigation systems, and develop programs aimed at promoting the large-scale adoption of water-saving technologies.

Improving water resource management is a key prerequisite for ensuring sustainable agricultural development in the Zhambyl region.

**Keywords:** Zhambyl region, water resources, agriculture, water scarcity, sustainable management, irrigation, water saving.

**Bayakhmetova A.\***

Professor  
Almaty Management University  
Almaty, Kazakhstan  
e-mail: a.bayakhmetova@almu.edu.kz  
ORCID: 0000-0001-5806-6430

**Bayakhmetova L.**

PhD, Almaty Management University  
Almaty, Kazakhstan  
e-mail: l.bayakhmetova@almu.edu.kz  
ORCID: 0000-0002-3956-866X

**Falahat M.**

Professor  
Asia Pacific University of Technology & Innovation  
Kuala Lumpur, Malaysia  
e-mail: mohammad.falahat@apu.edu.my  
ORCID: 0000-0002-0423-984X

**Bayakhmetova L.**

PhD, Almaty Management University  
Almaty, Kazakhstan  
e-mail: l.bayakhmetova@almu.edu.kz  
ORCID: 0000-0002-3978-4290

## A METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR MEASURING HOUSEHOLD FINANCIAL VULNERABILITY WITH A FOCUS ON MORTGAGE DEBT: THE CASE OF KAZAKHSTAN

**Abstract**

This paper proposes a methodological framework for constructing a Household Financial Vulnerability Index (HFVI) for emerging market economies, with Kazakhstan as an illustrative case. Unlike approaches that track isolated indicators (e.g., DSTI or LTV), HFVI integrates three dimensions – liquidity (buffer months, liquidity-to-assets), solvency (DSTI, debt-to-assets) and mortgage-housing risk (mortgage's share of debt and payments, LTV) – into a single composite. Indicators are rescaled to [0,1] and aggregated with equal within-block and block weights. Robustness is assessed via sensitivity to normalization bounds and indicator inclusion (leave-one-out). In Kazakhstan, where fixed-rate loans predominate, the share of floating-rate loans (FRL) is not used; in floating-rate markets, FRL can be used as a meso-level modifier in interest rate scenarios. Given the credit structure of Kazakhstan, where unsecured consumer lending is the dominant source of short-term stress, consumer credit risk is determined mainly through the solvency component. HFVI supports macroprudential policy by calibrating borrower-oriented tools, informative stress testing, and improving early warning systems in line with SDGs 10 and 11.

**Keywords:** mortgage channel; composite index; methodological framework; macroprudential policy; systemic resilience

**INTRODUCTION**

Household financial vulnerability has become a central issue for both academics and policy makers, especially in the context of recurring financial crises and the growing role of household lending in macro-financial dynamics. Rising debt, income volatility, and housing market turmoil have exposed the vulnerability of households as both recipients and reinforcers of systemic risks. This problem is particularly acute in emerging markets: households are increasingly exposed to debt, while the institutional structure remains undeveloped and macroeconomic conditions are unstable.

While mortgage exposures represent a structural and long-horizon channel of vulnerability—closely linked to housing prices, collateral values, and balance-sheet stability—the recent dynamics in Kazakhstan demonstrate that unsecured consumer lending has become the primary short-term transmission mechanism of household financial stress. Therefore, in the extended HFVI configuration, consumer credit risk is predominantly captured through the solvency and liquidity blocks, whereas the mortgage-housing dimension preserves its role as a structural component reflecting collateralized long-term obligations.

Existing international approaches have attempted to assess vulnerability using indicators such as debt service to income ratio (DSTI), loan to collateral value ratio (LTV), or solvency indicators. The IMF (Leika M. & Marchettini D., 2017), the ECB/ESRB (European Systemic Risk Board, 2016; European Central Bank, 2019), the Bank of France (Bove G. et al., 2020) and the Bank of Italy (Attinà C.A. et al., 2019) have developed tools for assessing household

and housing risks. However, these approaches often consider mortgage risk as an isolated indicator or as part of a scenario analysis rather than embedding it in a consistent composite index.

Over the past decade, rapid urbanization, government-backed mortgage schemes and favorable credit conditions have led to a sharp increase in household debt in Kazakhstan. At the same time, income inequality, macroeconomic volatility, low levels of financial literacy, and the rapid growth of unsecured consumer lending have increased household exposure to shocks. Despite the scale of these changes, there is no systematic index in Kazakhstan that jointly captures liquidity constraints, consumer-credit-driven solvency stress, and mortgage-housing risks within a single framework for assessing household vulnerability.

The scientific significance of this study lies in advancing the measurement of household financial vulnerability by formalizing a reproducible composite index that jointly captures short-horizon consumer-credit stress and long-horizon mortgage-housing risk within a single macro–meso–micro transmission framework. Unlike widely used indicator dashboards (e.g., DSTI, LTV, standalone solvency metrics) and scenario-only treatments of mortgage risk, HFVI embeds mortgage exposures as a structural block alongside liquidity and solvency, enabling internally consistent aggregation, comparability across time and contexts, and direct linkage to macro-financial transmission mechanisms. This design strengthens the analytical basis for cross-study replication and for translating household-level vulnerabilities into macroprudential monitoring and policy calibration.

This paper addresses this gap by proposing the Household Financial Vulnerability Index (HFVI), which conceptually and operationally integrates both consumer credit and mortgage exposures into a unified structure linking macro-level shocks, meso-level financial institutions, and micro-level household balance sheets. HFVI is designed as a three-block architecture — liquidity, solvency and mortgage-housing risk — with transparent normalization and additive aggregation. Short-term stress arising from unsecured consumer loans is primarily reflected in the liquidity and solvency blocks, while the mortgage component captures long-term, collateralized exposure to housing markets and interest-rate shocks. Unlike fragmented indicator-based approaches, the index can be used both for diagnostic assessment and for regulatory purposes.

This study makes three contributions. First, it develops a unified methodological framework that integrates mortgage-housing exposures into a composite vulnerability index together with liquidity constraints and consumer-credit-driven solvency stress, thereby resolving a common fragmentation in existing measurement strategies. Second, it positions HFVI within the international methodological landscape by clarifying how the proposed architecture complements established toolkits used by major institutions (IMF, ECB/ESRB, World Bank) established a parsimonious, index-based alternative suitable for monitoring and cross-sectional comparison. Third, using Kazakhstan as an emerging-market case, it demonstrates how the framework remains valid under rapid credit deepening and institutional constraints, and how the resulting index can function both as an early-warning indicator and as an input into macroprudential policy design.

## LITERATURE REVIEW

The concept of financial vulnerability has become a cornerstone in analysis of household resilience to economic shocks. Early studies often equated vulnerability with low income or limited liquidity, emphasizing households' ability to smooth consumption during crises (Townsend R.M, 1994; Morduch J., 1995; Leclair J., 2021). Over time, this narrow focus shifted towards a multidimensional approach that considers debt levels, asset structures, and institutional context (Townsend R.M, 1994; Bialowolski P., Weziak-Bialowolska D., 2014; Röhn O, et. al, 2015; Apergis N., 2019; Samad K.A. et. al, 2022; Singh, K.N., Malik, S., 2022).

This broader concept reflects the recognition that financial instability cannot be reduced to current income alone. A household with high income but excessive debt or illiquid assets may be just as vulnerable as one with low income (Noerhidajati, S. et al, 2021; Islam, K., Chowdhury, M., 2025). Moreover, vulnerability is shaped by wider institutional and macroeconomic conditions, including regulatory regimes and access to financial markets (Larson, E., 2016; Claessens, S. et. al, 2014; De Haan, J. et. al, 2020).

At the macroeconomic level, household financial vulnerability is driven by systemic shocks such as inflation, interest-rate fluctuations, income volatility and housing-price instability (Aldashev, A., & Batkeyev, B., 2023; Impavido, G., 2024). The IMF proposes a generalized framework with three core dimensions: liquidity, solvency and shock sensitivity (Leika M. & Marchettini D., 2017), applicable to both advanced and emerging economies, including those with limited micro-data.

A parallel intellectual tradition, rooted in theories of financial instability (Minsky, H. P., & Kaufman, H., 2008; Geanakoplos, J., 2010), conceptualizes vulnerability as cyclical – linked to phases of credit expansion, speculative lending and asset-price booms. From this perspective, households are not merely passive recipients of macroeconomic conditions, but active transmission agents within macro-financial dynamics. The global financial crisis of 2007–2008 demonstrated how mortgage booms can evolve into systemic stress, with households simultaneously acting as amplifiers and casualties of instability (Morrow R. A, 2010; Kamin, S.B., & DeMarco, L.P., 2012; Keys, B.J. et. al, 2012).

In OECD countries, household financial insecurity has become a central policy concern. Nearly half of low-income households did not have emergency savings before the COVID-19 pandemic, and debt levels in the lower part of the wealth distribution remain critically high. OECD analysis shows that systemic shocks disproportionately affect households with limited buffers, deepening inequality and eroding resilience (OECD, 2021).

Taken together, macro-level approaches converge on the view that financial vulnerability is not solely a function of income or aggregate debt, but reflects deeper structural imbalances, institutional frameworks and expectations. This underscores the need for models that can jointly capture the effects of unsecured consumer credit and housing-related exposures as key channels through which macro shocks are transmitted to households.

At the meso level, the interaction between financial markets and institutional frameworks plays a decisive role in shaping household vulnerability. Banks, non-bank lenders, and credit systems provide access to borrowing, defining both opportunities for asset accumulation and risks of over-indebtedness (Jappelli, T. et. al, 2013; Koomson, I., & Peprah, J.A., 2018; Mertens, D., & Metz, C., 2022).

Empirical studies show that credit systems are heavily reliant on household borrowing (Johnston, A. et al., 2021) more prone to crisis dynamics. For example, in the eurozone, research by D'Alessio & Iezzi (2013) and Ampudia et al. (2016) demonstrates that household solvency is closely tied to macroeconomic conditions (Wiedemann, A., 2023) such as interest rate fluctuations and housing market volatility. These findings emphasize that vulnerability is not merely the result of poor financial decisions by households but is embedded in lending practices and regulatory frameworks (Anderloni, L. et. al, 2012; European Systemic Risk Board, 2016; Singh, K.N., Malik, S., 2012).

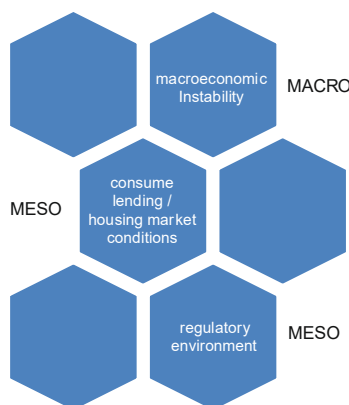
This perspective is particularly relevant for emerging market economies, where institutional oversight is often weaker, consumer credit grows rapidly, and regulatory innovations lag market developments. In such contexts, incentives to expand unsecured consumer lending and mortgages can heighten systemic vulnerability, while gaps in supervision encourage credit migration towards less regulated segments, including microfinance organizations.

The literature shows that financial vulnerability is multidimensional (Xie, B., Tao, J., 2025) and context-dependent, influenced simultaneously by macroeconomic shocks, institutional frameworks, and household behavior. While classical indicators such as debt-to-income ratio or overdue debt remain useful, they fail to capture the full complexity of vulnerability.

The main research gap lies in the systematic integration of mortgage-related risks into models of financial vulnerability in developing countries (Leika M. & Marchettini D., 2017; Fernández-López, S. et. al, 2023). In Kazakhstan, where the growth of mortgage lending is combined with economic instability and social inequality, this omission is particularly acute. Solving this problem requires both conceptual innovations — a revision of the definition of vulnerability to clearly take into consideration of mortgage loans — and methodological progress using composite indexes reflecting liquidity, solvency and risks associated with housing.

Figure 1 illustrates the conceptual transmission of financial vulnerability across macro-, meso-, and micro-levels, with mortgage debt acting as the channel. Macroeconomic shocks (e.g., inflation, interest rate hikes) are transmitted through institutional and market structures to household balance sheets, where vulnerability is expressed through liquidity, solvency, and housing-related risks.

**Figure 1 – Conceptual Framework of Household Financial Vulnerability**



*Context and institutional environment mortgage channel*

Thus, the identified problems in existing approaches require the integration of the mortgage channel into a systemic vulnerability assessment model. Figure 1 shows a conceptual diagram illustrating the interaction of macro, meso, and micro-level factors, where the mortgage acts as the transmission channel.

Macro Level: Monetary conditions and shocks. There is increased macro volatility in Kazakhstan, where the level of key interest rates and bank loan rates directly affects mortgage availability and household debt burden. In 2025, the National Bank of Kazakhstan (NBRK) kept the base rate (Trading Economics, 2025) at an increased level (16.5% as of April), which translates into the cost of market loans and ensures household sensitivity to growth through the DSTI (debt service to income) indicator. Meso Level: Program Control and Detection (HFVI Meso-Modifier). The Agency for Regulation and Development of the Financial Market (ARDFR) acts as the regulator and supervisory authority of the financial market, while the NBK is responsible for monetary policy and macro stability. This "two-tier" architecture determines the distribution of macroprudential policy and risk monitoring tools. Public housing programs have historically played a crucial role in reducing interest rates and down payment requirements related to market conditions. The most significant of them are:

- "7-20-25" fixed rate of 7%, initial payment of 20%, maturity up to 25 years; implemented under the auspices of the NBK and development institutions (National Bank of Kazakhstan, 2025).
- Shanyrak/5-10-20 — targeted preferential products for certain categories of citizens were previously offered, but the program was discontinued.
- Otbasay Bank is currently the central specialized institute for housing savings and mortgage programs (part of the Baiterek Holding), which operates current republican and regional initiatives, including the planned launch of Islamic mortgages in 2025 (Otbasay Bank, 2025).

For HFVI, the structure of government-supported products and the type of interest rate (fixed or floating) are considered as meso-level modifiers that shape household sensitivity to rate shocks.

The Asian Development Bank (2024) notes that the growth of consumer and mortgage lending in 2023-2024 was supported by the prolongation of preferential programs, which reduces borrowers' "price sensitivity" to the current base rate and redistributes risks over time (budget/development institutions → banking sector).

Public data on the share of floating-rate mortgages in Kazakhstan are fragmentary; government programs are usually fixed (e.g., 7% on "7-20-25"), while market products may have a higher variability of conditions. For the purposes of the index, it is more correct to interpret the "floating rate share" as a risk modifier based on available reporting on banks' product lines and the regulator's notes, avoiding point estimates without official ranks (National Bank of Kazakhstan, 2025).

Micro Level: Household Balance and Mortgage Burden. At the household level, the mortgage channel is manifested through (i) *DSTI* — the share of debt payments in income, (ii) *DTA* — debt/assets, (iii) *LTV* — loan/housing cost, (iv) the structure of payments (the share of mortgage payments in total debt service). Considering government programs and institutional features, mortgages are becoming a central channel for transmitting macro shocks to household financial vulnerability. This emphasis is consistent with the recommendations of the macroprudential framework for emerging markets.

**Table 1. Institutional parameters of the mortgage market in Kazakhstan**

Parameter	Current institutional characteristics	Potential impact on vulnerability
Regulator/Supervision	ARDFR – regulation and supervision NBRK – monetary policy and macro stability	Separation of functions affects the settings of macroprudential buffers and monitoring of mortgage risks (Singh, K.N., Malik, S., 2022, International Monetary Fund, 2023)
Base rate/monetary conditions	Increased levels in 2024–2025; impact on market mortgage rates and refinancing	DSTI growth at market rates; increased sensitivity of families to rate shock [Trading Economics, 2025; CEIC Data, 2025)
State mortgage programs	"7-20-25" (fixed 7%, 20% fee, up to 25 years old); Otbasay Bank	They reduce the cost of credit and entry barriers; mitigate the shock of interest rates, but create dependence on budget support (National Bank of Kazakhstan, 2025)
Specialized Institute	Otbasay Bank – operator of state/regional programs; housing savings system; Islamic mortgage plan in 2025	Targeted subsidies and product innovations are changing the risk structure and borrower profiles (Otbasay Bank, 2025)
The growth rate of the mortgage portfolio	Growth was supported by preferential programs in 2023–2024	Strengthening of the "mortgage channel" in the vulnerability index; concentration risk (Asian Development Bank, 2024)
The share of floating rates	There are no consolidated public ranks by share; preferential programs are mostly fixed	With fixed rates dominating, the sensitivity to rate shocks is lower; market-based products increase risks, especially in refinancing (National Bank of Kazakhstan, 2025)

Institutional mapping of Kazakhstan's mortgage market at macro, meso, and micro levels demonstrates how systemic shocks are transmitted to household balance sheets. Increased interest rates affect the debt service burden (DSTI), while the regulatory framework and government programs build borrowers' resilience through subsidized fixed-rate products and targeted compliance rules. At the micro level, indicators such as DTA, LTV and debt payment structure reflect the vulnerability aspect of households. These contextual data form the empirical basis for the Household Financial Vulnerability Index (HFVI), where the mortgage channel acts as the central transmission mechanism. The next section describes the methodological basis for constructing the HFVI with a detailed description of its parameters, indicators, and aggregation procedures.

**METHODOLOGY**

*Methodology for Constructing the Household Financial Vulnerability Index. Objective and Operationalization of the Index*

The Household Financial Vulnerability Index (HFVI) is designed as a multidimensional composite indicator that reflects the degree to which households are approaching a financial crisis in the context of macroeconomic shocks. Its conceptual novelty lies in the explicit integration of the mortgage channel as a central transmission mechanism linking macroeconomic conditions (inflation, interest rates, employment), mesoinstitutional features (lending standards, regulatory oversight, public housing programs and, where appropriate, the share of floating-rate loans) and household balance sheets to at the micro level. This scheme addresses a documented gap: existing indexes often emphasize short-term liquidity or long-term solvency but rarely address housing and mortgage risks in a systemically consistent manner. Thus, HFVI combines three blocks — liquidity, solvency, and residential mortgage risk – into a single system, and the share of floating-rate loans (FRL) is introduced as a modifier at the meso level for economies where floating-rate mortgages enhance monetary transmission. In emerging markets such as Kazakhstan, where fixed-rate lending prevails, the HFVI indicator is calculated without considering the FRL coefficient, but the system can be adapted to economies with different mortgage structures.

*Architecture: measurements and indicators*

The HFVI integrates three sub-indexes - liquidity, solvency, and mortgage-housing risk — to provide a multidimensional measure of household financial fragility. Each indicator is specified with a consistent “worst” direction to ensure interpretability.

**Table 2. The structure of the financial vulnerability index: measurements and key indicators**

Dimension	Indicator	Definition/Formula	Worse	Note
Liquidity	Buffer months (BM)	$BM = \frac{LIQ}{BLC}$ (1)		LIQ: Liquid assets. BLC: basic monthly costs
Liquidity	Liquidity-to-assets (LAS)	$LAS = \frac{LIQ}{A}$ (2)		A: total household assets
Solvency	Debt-service-to-income (DSTI)	$DSTI = \frac{DP}{I}$ (3)		DP: total debt payments. I: income
Solvency	Debt-to-assets (DTA)	$DTA = \frac{D}{A}$ (4)		D: total debt; valuation sensitive
Mortgage	Mortgage share in debt (MSD)	$MSD = \frac{M}{D}$ (5)		M: mortgage debt
Mortgage	Mortgage share in payments (MSP)	$MSP = \frac{MP}{DP}$ (6)		MP: mortgage payment
Mortgage	Loan-to-value (LTV) (if available)	$LTV = \frac{M}{V}$ (7)		V: housing value
Meso-modifier*	Floating-rate loan share (FRL)	$FRL = \frac{Loans\ float}{Loans\ mort}$ (8)		Excluded from headline; used for rate-shock scenarios

*Note: FRL is applied only in countries with a considerable proportion of floating-rate mortgage loans (ECB, Bank of France, Bank of Italy); in Kazakhstan, where fixed-rate loans predominate, FRL is excluded from the main HFVI indicator.*

This architecture is based on international practice (IMF, ECB, Bank of France, Bank of Italy, OECD, BIS) but adapted to the institutional and information context of Kazakhstan.

*Normalization and Aggregation*

To ensure comparability of heterogeneous indicators, all indicators are scaled in a single interval [0,1] in accordance with the "worst" direction of vulnerability.

- Higher = worse (DSTI, DTA, MSD, MSP, LTV):

$$x_i^* = \frac{x_i - a_i}{b_i - a_i} \quad (9)$$

- Lower = worse (BM, LAS):

$$x_i^* = \frac{b_i - x_i}{b_i - a_i} \quad (10)$$

where  $a_i, b_i$  are the lower and upper bounds, determined either based on an available sample (for example, from the 5th to 95th percentiles), or through transparent calibration by experts/regulators. All normalized values are truncated to stay within [0,1], which prevents distortion of the index due to outliers. Alternative standardization (for example, z-scores) can be used as a reliability check in sensitivity analysis.

*Additive aggregation*

Let  $b \in \{Liqu, Solv, Mort\}$  denote the three blocks (liquidity, solvency, mortgage-housing).

- Block sub-index:

$$I_b = \sum_{i \in b} w_i x_i^*, \quad \sum_{i \in b} w_i = 1. \quad (11)$$

- Headline index:

$$HFVI = \alpha_{Liq} I_{Liq} + \alpha_{Solv} I_{Solv} + \alpha_{Mort} I_{Mort}, \quad \sum_b a_b = 1. \quad (12)$$

*Baseline weights*

- Within-block weights:

$$w_i = \frac{1}{n_b} \quad (13)$$

where  $n_b$  is the number of indicators in block  $b$ .

- Across blocks:

$$a_b = \frac{1}{3} \quad (14)$$

*General form of HFVI*

The Household Financial Vulnerability Index is thus the equally weighted average of the three block indices:

$$HFVI = 1/3 (I_{Liq} + I_{Solv} + I_{Mort}) \quad (15)$$

or equivalently:

$$HFVI = \frac{1}{3} \sum_{b \in \{Liq, Solv, Mort\}} \frac{1}{n_b} \sum_{j=1}^{n_b} x_{bj}^* \quad (16)$$

Operationally, the Household Financial Vulnerability Index (HFVI) is flexible and adapts to the structure of national credit markets. In Kazakhstan, where government programs such as 7-20-25 provide fixed-rate mortgages and floating-rate contracts remain insignificant, HFVI is assessed without the floating-rate loan modifier (FRL). Thus, the basic specification combines three blocks – liquidity, solvency, and housing mortgage risk – together with equal block weights:

$$HFVI_{kaz} = 1/3 (I_{Liq} + I_{Solv} + I_{Mort}) \quad (17)$$

On the contrary, in many emerging market and advanced economies (for example, in the euro area countries studied by the ECB: Georganakos et al., 2010; Ampudia et al., 2016), in France (Beauvais et al., 2020) and in Italy (Attina et al., 2019; D'Alessio & Iezzi, 2013), mortgage loans with a floating interest rate or with the possibility of repayment are widespread, which directly affect the shocks of monetary policy in servicing household debt. In such circumstances, FRL is used as a meso-level modifier in scenario analysis, increasing the impact of interest rate hikes on DSTI, MSP, and MSD:

$$HFVI_{EM} = 1/3 I_{Liq} + 1/3 I_{Solv} + 1/3 I_{Mort} \quad (18)$$

with FRL applied in rate-shock scenarios

This dual specification ensures both contextual accuracy (Kazakhstan’s fixed-rate environment) and country-by-country comparability with frameworks where floating-rate loans are a structural feature of vulnerability. In this sense, HFVI goes beyond the information panels of the IMF (International Monetary Fund, 2023; Leika M. & Marchettini D., 2017) or the ECB (2019)/ESRB (2016), integrating the mortgage channel into a reproducible index and allowing it to be adapted to the heterogeneity of products at the national level.

*Model Validation and Sensitivity Testing*

Objective. Demonstrate internal consistency, rank/tail stability, and robustness to design choice.

Internal consistency. Expected signs within blocks; to single-indicator dominance (share of block variance/contribution < 50%). Optionally, report first-component variance share (PCA) within each block.

Variable selection & representation (primary sensitivity).

- Leave-one-out by indicators; jackknife by blocks.
- Alternative coding (continuous vs bins/thresholds).
- Stability metrics:

$$\Delta I = I^{(alt)} - I^{(base)} \quad (19)$$

$$\Delta rank_j = rank_j^{(alt)} - rank_j^{(base)} \quad (20)$$

$$\tau = Kenfall (rank^{(alt)}, rank^{(base)}) \quad (21)$$

$$\rho = Spearman (\cdot) \quad (22)$$

$$J = \frac{|T^{(alt)} \cap T^{(base)}|}{|T^{(alt)} \cup T^{(base)}|} \quad (23)$$

where T is the top-risk tail (e.g., top decile).

Weights (moderate sensitivity). Min-max vs z-score vs rank-based; document effects on levels/ranks.

Scenario sensitivity (policy relevance).

Shocks  $r\uparrow$ ,  $\pi\uparrow$ ,  $I\downarrow$ , house-price drop; track change in the “red-zone” share:

$$S_q = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^N 1\{I_j \geq Q_q\} \quad (24)$$

$$\Delta S_q = S_q^{(shock)} - S_q^{(base)} \quad (25)$$

with  $Q_q$  as a quantile threshold.

Interpretation rule. High  $\tau$ ,  $\rho$  and large  $J$  with predictable  $\Delta S_q$  imply robust conclusions; large shifts under variable-choice changes warrant respecification.

### *Limitations and Scope of Applicability*

Consistent with (Jones, B. & Andrey, J., 2007) outcomes of vulnerability indices are highly sensitivity to variable selection and representation, moderately sensitivity to weights, and minimally affected by scaling. Therefore, we treat equal weights as the baseline, apply PCA/FA only as robustness checks, and prioritize rigorous indicator coding overweight engineering.

Additivity improves interpretability but may miss thresholds/non-linear interactions (e.g., *high LTV × floating rate*). Cross-country comparability requires explicit calibration to product and regulatory heterogeneity; intertemporal comparability depends on stable normalization bounds. In data-constrained settings, HFVI is applied descriptively (distributions, tails, scenarios) until micro-data allows statistical validation (e.g., AUROC/ logit).

## **DISCUSSION**

### *Policy implications and macroprudential tools.*

The Household Financial Vulnerability Index is designed as an early-warning and calibration tool for macroprudential policy. Its primary objective is to reduce the proportion of vulnerable households and slow the accumulation of systemic risk without undermining housing affordability for solvent groups. Policy responses are proportional: borrower-based limits target new lending, while capital-based buffers address accumulated risks and cyclicalities.

### *The scheme of the HFVI policy by blocks*

- Liquidity: minimum liquidity buffers, lock-in stress tests, prohibition of interest-only loans without amortization.
- Solvency: DSTI/DTI caps, maximum loan maturities, graduated amortization schedules.
- Risk: LTV limits, stricter requirements for investors than for first-time buyers, restrictions on floating-rate contracts, stress tests for refinancing.
- System-wide buffers: Countercyclical capital buffer (CCyB), sectoral systemic risk buffer (SyRB), higher risk weights for high LTV/DSTI loans, dynamic provisioning.

### *Verification and sensitivity*

Equal weights and strict coding of indicators are used as the basis. Reliability is tested using alternative weights (PCA/FA), variable encoding, and rank/tail stability measures. Thresholds are refined through sensitivity analysis and policy feedback.

**Table 3. Comparative Positioning of HFVI vs International Frameworks**

<b>Framework</b>	<b>Focus</b>	<b>Limitations</b>	<b>HFVI contribution</b>
ECB/ESRB (2016); ECB, (2019)	Household mortgage vulnerability dashboard	Expert/scoreboard, no scalar index	Adds composite mortgage block, quantile calibration
World Bank (2016, 2020)	Corporate/sovereign vulnerability (CVI, DSA)	No households mortgage focus	Adapts index to household's credit risk
IMF (Leika & Marchettini, 2017; IMF FSAP, 2023)	Household vulnerability in FSAP stress scenario	No single index; scenario-only	Creates salar index + policy map
HFVI (this paper)	Household-mortgage composite	Needs sensitivity checks	Transparent, reproducible, mortgage-centric index

Sources: [1,43,2,3,45,46]

In addition to the framework shown in Table 3, national experience shows the diversity of mortgage structures. France is an example of a fixed-rate market in which household debt servicing is protected from short-term monetary shocks (Bove et al., 2020). In contrast, Italy has a much higher proportion of floating-rate and repayable mortgages, making households more sensitive to rising interest rates (Attinà, C.A. et. al, 2019; D'Alessio, G., & Iezzi, S., 2013). This contrast illustrates the flexibility of the HFVI system: in countries with fixed interest rates (Kazakhstan, France), the index is calculated without the FRL modifier, while in countries with floating interest rates (Italy and some eurozone countries) FRL is becoming a key factor influencing the meso-level.

## **CONCLUSION**

This paper proposes a reproducible Household Financial Vulnerability Index (HFVI) that integrates the mortgage channel as a transmission mechanism between macroeconomic conditions, meso-level institutions, and household balance at the micro level. The methodological novelty lies in its three-block architecture -

liquidity, solvency, and risk of residential mortgage lending — with clearly defined “worse/better” directions, normalization of indicators on a scale of [0,1] and summation into a general index. This approach aims to eliminate the fragmentation of existing approaches, which usually focus on either liquidity or solvency separately, thereby underestimating the vulnerability of household portfolios dominated by mortgages.

Comparison with international systems (ECB/ESRB, World Bank, IMF) shows that HFVI occupies a unique niche: it combines the interpretability of the composite index with the applicability of borrower-oriented standards (LTV, DSTI, DTI) and the IMF's scenario-based stress testing logic. In practice, HFVI turns into a direct policy scheme, ranging from measures on the part of the borrower (increased underwriting rates, LTV/DSTI/DTI limits, restrictions on floating-rate products) to systemic tools (countercyclical buffers, industry surcharges, and risk weight adjustments for high-risk loans). This dual diagnostic and policy role makes the index both analytically rigorous and relevant.

Methodological reliability is ensured through a validation protocol that verifies internal consistency, rating stability, and sensitivity to indicator selection, weighting, and shock scenarios. According to the research of Jones and Andrew (Jones, B., Andrey, J., 2007), the results are most sensitive to variational representation, moderately sensitive to weighting schemes, and minimally affected by scaling. Thus, equal weights serve as a transparent baseline, and PCA/FA are used only for reliability testing. Stress scenarios are considered conceptually, and their practical implementation depends on the availability of microdata at the household level and longer time series.

The limitations of this approach stem from additive aggregation (which may not consider non-linear thresholds) and problems with cross-country portability (heterogeneity of mortgage products and regulations). However, these limitations point to a future research program: (i) empirical testing of HFVI using microdata and risk assessment results, (ii) cross-country comparisons and dynamic extensions using panel and factor models, and (iii) integration with borrower-based sustainability assessments.

In Kazakhstan, where rapid credit growth and institutional features make mortgages the main channel of systemic risk, HFVI offers a transparent and important policy tool for early warning and calibration of macroprudential measures. More broadly, the system provides the academic community and policy makers with a flexible and applicable approach that integrates indicator dashboards and scenario models, uses the mortgage channel as a key risk vector, and adapts to fixed and floating interest rate environments. In this sense, HFVI contributes both to national regulatory practice and to the global comparative financial stability research program.

## FUNDING

This research is funded by the Science Committee of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan (Grant No. AP32726767).

## REFERENCES

1. Leika M., Marchettini D. A generalized framework for the assessment of household financial vulnerability. IMF Working Paper. – 2017. Available online: [https://scholar.google.com/scholar?hl=ru&as\\_sdt=0%2C5&q=Leika+%26+Marchettini%2C+2017&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=ru&as_sdt=0%2C5&q=Leika+%26+Marchettini%2C+2017&btnG=) (accessed on 15 June 2025).
2. European Systemic Risk Board. A review of macroprudential policy in the EU in 2015. –2016. Available online: [https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/other/20160513\\_esrb\\_review\\_of\\_macroprudential\\_policy.en.pdf](https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/other/20160513_esrb_review_of_macroprudential_policy.en.pdf) (accessed on 17 June 2025).
3. European Central Bank. Financial Stability Review. – 2019. Available online: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/fsr/ecb.fsr201905~266e856634.en.pdf> (accessed on 14 June 2025).
4. Bove, G., Dees, S., & Thubin, C. House prices, mortgage debt dynamics and economic fluctuations in France: A semi-structural approach. Banque de France Working Paper No. 787. – 2020. Available online: <https://publications.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/wp787.pdf> (accessed on 12 June 2025).
5. Attinà, C.A., Franceschi, F., Michelangeli, V. Modelling households' financial vulnerability with consumer credit and mortgage renegotiations. Banca d'Italia Working Paper. – 2019. <https://doi.org/10.34196/ijm.00213>
6. Townsend, R.M. Risk and insurance in village India // *Econometrica*. 1994. Vol 62(3). P. 539–591. <https://doi.org/10.2307/2951659>
7. Morduch, J. Income smoothing and consumption smoothing // *Journal of Economic Perspectives*. 1995. Vol 9(3). P. 103–114. <https://doi.org/10.1257/jep.9.3.103>
8. Leclaire, J. Does household debt matter to financial fragility? // *Review of Political Economy*. 2021. Vol 35(2). P. 434–453. <https://doi.org/10.1080/09538259.2021.1945192>
9. Bialowolski, P., Weziak-Bialowolska, D. The index of household financial condition: Combining subjective and objective indicators // *Social Indicators Research*. 2014. Vol 118(1). P. 365–385. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0401-0>

10. Röhn, O., Sánchez, A.C., Hermansen, M., & Rasmussen, M. (2015). Economic resilience: A new set of vulnerability indicators for OECD countries // OECD Economics Department Working Papers. 2015. No. 1249. <https://doi.org/10.1787/5jrxhgjw54r8-en>
11. Apergis, N. Financial vulnerability and income inequality: New evidence from OECD Countries // Bulletin of Monetary Economics and Banking. 2019. Vol 21(3). <https://doi.org/10.21098/bemp.v21i3.945>
12. Samad, K.A., Daud, S.N.M., Rusmita, S.A. Household debt and economic growth: The role of institutional quality // Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities. 2022. Vol 30(3). <https://doi.org/10.47836/pjssh.30.3.03>
13. Singh, K.N., Malik, S. An empirical analysis on household financial vulnerability in India: Exploring the role of financial knowledge, impulsivity and money management skills // Managerial Finance. 2022. Vol 48(9–10). P. 1391–1412. <https://doi.org/10.1108/MF-08-2021-0386>
14. Noerhidajati, S., Purwoko, A.B., Werdaningtyas, H., Kamil, A.I., & Dartanto, T. (2021). Household financial vulnerability in Indonesia: Measurement and determinants // Economic Modelling. 2021. Vol 96. P. 433–444. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.03.028>
15. Islam, K., Chowdhury, M. From struggle to strain: Effects of financial distress on household vulnerability to poverty // International Journal of Social Economics 2025. Vol 52(8). P. 1117–1133. <https://doi.org/10.1108/IJSE-12-2023-0977>
16. Larson, E. Demand for credit, international financial legitimacy, and vulnerability to crises: Regulatory change and the social origins of Iceland's collapse // Regulation & Governance. 2013. Vol 11(2). P. 185–202. <https://doi.org/10.1111/rego.12040>
17. Claessens, S., Ghosh, S.R., & Mihet, R. Macroprudential policies to mitigate financial system vulnerabilities. IMF Working Paper WP/14/155. Washington, DC: International Monetary Fund. 2014. Available online: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2014/wp14155.pdf>
18. de Haan, J., Schoenmaker, D., & Wierdsma, P. Financial Markets and Institutions: A European Perspective (4th ed.) Cambridge, UK: Cambridge University Press. 2020. Available online: [https://assets.cambridge.org/97811084/94113/frontmatter/9781108494113\\_frontmatter.pdf](https://assets.cambridge.org/97811084/94113/frontmatter/9781108494113_frontmatter.pdf)
19. Aldashev, A., & Batkeyev, B. Household debt, heterogeneity and financial stability: Evidence from Kazakhstan // Central Bank Review. 2023. Vol 23(2). <https://doi.org/10.1016/j.cbrev.2023.100119>
20. Impavido, G. Financial and business cycles: Shall we dance? An application to Kazakhstan. *IMF Working Paper* No. 24/182. Washington, DC; International Monetary Fund. 2024. <https://doi.org/10.5089/9798400288883.001>
21. Minsky, H. P., & Kaufman, H. (2008). Stabilizing an unstable economy (Vol. 1). New York: McGraw-Hill. 2008.
22. Geanakoplos, J. Solving the present crisis and managing the leverage cycle // Economic Policy Review. 2010. Vol 16(1).
23. Morrow R. A (2010). Critical analysis of the US causes of the global financial crisis of 2007–2008 // Australian Marxist Review. 2010. Vol 53.
24. Kamin, S.B., & DeMarco, L.P. (2012). How did a domestic housing slump turn into a global financial crisis? // Journal of International Money and Finance. 2012. Vol 31(1). P. 10–41. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2011.11.003>
25. Keys, B.J., Piskorski, T., Seru, A., Vig, V. Mortgage financing in the housing boom and bust. In E.L. Glaeser & T. Sinai (Eds.) // Housing and the Financial Crisis. 2012. P. 143–204. Available online: <http://www.nber.org/chapters/c12624>
26. OECD (2021). Inequalities in household wealth and financial insecurity of households. OECD Policy Insights on Well-being, Inclusion and Equal Opportunity, No. 2. <https://doi.org/10.1787/b60226a0-en> (accessed on 15 June 2025).
27. Jappelli, T., Pagano, M., Di Maggio, M. (2013). Households' indebtedness and financial Fragility // Journal of Financial Management, Markets and Institutions. 2013. Vol 1(1). P. 23–46. <https://doi.org/10.12831/73631>
28. Koomson, I., & Peprah, J.A. Multiple borrowing, over-indebtedness, and the microcredit addiction syndrome: Evidence from some African countries // AfricaGrowth Agenda. 2018. Vol 15(2).
29. Mertens, D., & Metz, C. Night of the living debt: Non-performing loans and the politics of making an asset class in Europe. In D. Mertens, M. Thiemann, & P. Volberding (Eds.), Capital claims: Power and global finance. 2022. P. 169–188. Abingdon, UK: Routledge.
30. Johnston, A.; Fuller, G.W.; Regan, A. It takes two to tango: Mortgage markets, labor markets and rising household debt in Europe // Review of International Political Economy. 2021. Vol 28(4). P. 843–873. <https://doi.org/10.1080/09692290.2020.1852532>
31. D'Alessio, G., & Iezzi, S. Household over-indebtedness: Definition and measurement with Italian data. Bank of Italy Occasional Paper. 2013. No. 149. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2243578>
32. Ampudia, M., Van Vlokhoven, H., Żochowski, D. Financial fragility of euro area Households // Journal of Financial Stability. 2016. Vol 27. P. 250–262. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2016.02.003>
33. Wiedemann, A. A social policy theory of everyday borrowing: On the role of welfare states and credit regimes // American Journal of Political Science. 2023. Vol 67(2). P. 324–341. <https://doi.org/10.1111/ajps.12632>
34. Anderloni, L., Baccocchi, E., Vandone, D. (2012). Household financial vulnerability: An empirical analysis // Research in Economics. 2012. Vol 66(3). P. 284–296.
35. Xie, B., Tao, J. (2025). The vulnerability of household finance and its effects: A literature review and prospects // *Open Journal of Business and Management*, 13, 894–903. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2025.132048>
36. Fernández-López, S., Álvarez-Espino, M., Rey-Ares, L., Castro-González, S. Consumer financial vulnerability: Review, synthesis, and future research agenda // Journal of Economic Surveys. 2023. <https://doi.org/10.1111/joes.12573>

37. Trading Economics (2025). Kazakhstan Interest Rate. Available online: <https://tradingeconomics.com/kazakhstan/interest-rate> (accessed on 8 August 2025)
38. National Bank of Kazakhstan. About 7-20-25 housing mortgage program and Baspana Hit mortgage product. NBK. 2025. Available online: <https://nationalbank.kz/en/news/novosti/11690>
39. Otbasy Bank (2025). About the bank. Otbasy Bank: Kazakhstan. Available online: <https://hcsbk.kz/en/about-the-bank/>
40. Asian Development Bank (2024). Asian Development Outlook: April 2024. Available online: <https://www.adb.org/publications/asian-development-outlook-april-2024> (accessed on 10 July 2025).
41. National Bank of Kazakhstan (2025). Financial Stability Report. Astana, Kazakhstan: NBK. Available online: <https://nationalbank.kz/en/news/otchet-o-finansovoy-stabilnosti/rubrics/2223>
42. CEIC Data (2025). Kazakhstan: Macroeconomic indicators and time series data. Available online: <https://www.ceicdata.com/en/country/kazakhstan> (accessed on 12 July 2025).
43. International Monetary Fund (2023). Republic of Kazakhstan: Financial system stability assessment. IMF Staff Country Report No. 23/309 2023. <https://doi.org/10.5089/9798400266041.002>
44. Jones, B., Andrey, J. (2007). Vulnerability index construction: Methodological choices and their influence on identifying vulnerable neighbourhoods // International Journal of Emergency Management. 2007. Vol 4(2). P. 269–295. <https://doi.org/10.1504/IJEM.2007.013994>.
45. World Bank (2016). Global Financial Development Report 2015–2016: Long-Term Finance (Vol. 1). Washington, DC: World Bank Group. Available online: <http://documents.worldbank.org/curated/en/955811467986333727> (accessed on 21 July 2025).
46. World Bank (2020). Debt Sustainability Framework for Low-Income Countries (LIC-DSF). Washington, DC: World Bank. Available online: <https://www.worldbank.org/en/programs/debt-toolkit/dsf>

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УЯЗВИМОСТИ ДОМАШНИХ ХОЗЯЙСТВ С АКЦЕНТОМ НА ИПОТЕЧНУЮ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ: НА ПРИМЕРЕ КАЗАХСТАНА

**Баяхметова А.\***

Профессор  
Алматы Менеджмент Университет  
Алматы, Казахстан  
e-mail: a.bayakhmetova@almu.edu.kz  
ORCID: 0000-0001-5806-6430

**Баяхметова Л.**

PhD, Алматинский университет менеджмента  
Алматы, Казахстан  
e-mail: l.bayakhmetova@almu.edu.kz  
ORCID: 0000-0002-3956-866X

**Фалахат М.**

Профессор  
Азиатско-Тихоокеанский университет  
технологий и инноваций  
Куала-Лумпур, Малайзия  
e-mail: mohammad.falahat@apu.edu.my  
ORCID: 0000-0002-0423-984X

**Баяхметова Л.**

PhD, Алматинский университет менеджмента  
Алматы, Казахстан  
e-mail: l.bayakhmetova@almu.edu.kz  
ORCID: 0000-0002-3978-4290

### Аннотация

В настоящем документе предлагается методологическая основа для расчета Индекса финансовой уязвимости домашних хозяйств (HFVI) для стран с формирующимся рынком, на примере Казахстана. В отличие от подходов, которые отслеживают отдельные показатели (например, DSTI или LTV), HFVI объединяет три аспекта – ликвидность (буферные месяцы, соотношение ликвидности к активам), платежеспособность (DSTI, соотношение долга к активам) и ипотечный жилищный риск (доля ипотечного кредита в долге и платежах, LTV) – в единый композит. Индикаторы масштабируются до [0,1] и агрегируются с равными весами внутри блока и по блокам. Надежность оценивается по чувствительности к границам нормализации и включению индикаторов (исключая один). В Казахстане, где преобладают кредиты с фиксированной процентной ставкой, доля кредитов с плавающей процентной ставкой (FRL) не используется; на рынках с плавающей процентной ставкой FRL может использоваться в качестве модификатора мезоуровня в сценариях процентных ставок. Учитывая кредитную структуру Казахстана, где необеспеченное потребительское кредитование является доминирующим источником краткосрочного стресса, риск потребительского кредитования определяется в основном через компонент платежеспособности. HFVI поддерживает макропруденциальную политику путем калибровки инструментов, ориентированных на

заемщиков, информативного стресс-тестирования и совершенствования систем раннего предупреждения в соответствии с ЦУР 10 и 11.

**Ключевые слова:** ипотечный канал; сводный индекс; методологическая основа; макропруденциальная политика; устойчивость системы.

## ИПОТЕКАЛЫҚ ҚАРЫЗҒА БАСА НАЗАР АУДАРА ОТЫРЫП, ҮЙ ШАРУАШЫЛЫҒЫНЫҢ ҚАРЖЫЛЫҚ ОСАЛДЫҒЫН ӨЛШЕУДІҢ ӘДІСТЕМЕЛІК НЕГІЗІ: ҚАЗАҚСТАН ЖАҒДАЙЫ

### Баяхметова Ә.\*

Профессор  
Алматы Менеджмент Университеті  
Алматы, Қазақстан  
e-mail: a.bayakhmetova@almu.edu.kz  
ORCID: 0000-0001-5806-6430

### Баяхметова Л.

PhD, Алматы менеджмент университеті  
Алматы, Қазақстан  
e-mail: le.bayakhmetova@almu.edu.kz  
ORCID: 0000-0002-3956-866X

### Фалахат М.

Профессор  
Азия-Тынық мұхиты технологиялар  
және инновациялар университеті  
Куала-Лумпур, Малайзия  
e-mail: mohammad.falahat@apu.edu.my  
ORCID: 0000-0002-0423-984X

### Баяхметова Л.

PhD, Алматы менеджмент университеті  
Алматы, Қазақстан  
e-mail: l.bayakhmetova@almu.edu.kz  
ORCID: 0000-0002-3978-4290

### Аңдатпа

Осы құжатта Қазақстан мысалында дамушы нарығы бар елдер үшін үй шаруашылықтарының қаржылық осалдығы индексі (HFVI) есептеу үшін әдіснамалық негіз ұсынылады. Жеке көрсеткіштерді (мысалы, DSTI немесе LTV) бақылайтын тәсілдерден айырмашылығы, HFVI үш аспектіні біріктіреді – өтімділік (буферлік айлар, активтерге өтімділік коэффициенті), төлем қабілеттілігі (DSTI, активтерге қарыз коэффициенті) және ипотекалық тұрғын үй тәуекелі (қарыздар мен төлемдердегі ипотекалық несие үлесі, LTV) - бірыңғай композит. Индикаторлар [0,1] дейін масштабталады және блок ішінде және блоктарда бірдей салмақпен біріктіріледі. Сенімділік қалыпқа келтіру шекараларына және индикаторларды қосуға сезімталдық бойынша бағаланады (біреуін қоспағанда). Белгіленген пайыздық мөлшерлеменен кредиттер басым болатын Қазақстанда өзгермелі пайыздық мөлшерлеменен (FRL) кредиттердің үлесі пайдаланылмайды; өзгермелі пайыздық мөлшерлеменен нарықтарда FRL пайыздық мөлшерлеме сценарийлерінде мезо деңгей модификаторы ретінде пайдаланылуы мүмкін. Қамтамасыз етілмеген тұтынушылық кредиттеу қысқа мерзімді стресстің басым көзі болып табылатын Қазақстанның кредиттік құрылымын ескере отырып, тұтынушылық кредиттеу тәуекелі негізінен төлем қабілеттілігінің құрамдас бөлігі арқылы айқындалады. HFVI қарыз алушыларға бағытталған құралдарды калибрлеу, ақпараттық стресс-тестілеу және SDG 10 және 11 сәйкес ерте ескерту жүйелерін жетілдіру арқылы макропруденциалды саясатты қолдайды.

**Түйін сөздер:** ипотекалық канал; жиынтық индекс; әдістемелік негіз; макропруденциалдық саясат; жүйенің тұрақтылығы.

МРНТИ 06.73.15  
УДК 336.02  
JEL G10, G20

DOI: <https://doi.org/10.55871/2072-9847-2026-70-1-41-55>

**Биктеубаева А.\***

кандидат экономических наук,  
ассоциированный профессор  
Алматинский гуманитарно-экономический  
университет  
г. Алматы, Казахстан  
e-mail: basic0677@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0003-3991-0688

**Аимкулов Р.**

PhD, доцент  
Университет «Туран-Астана»,  
г. Астана, Казахстан  
e-mail: r.aimkulov@tau-edu.kz  
ORCID ID: 0000-0001-5079-2438

**Елшибекова К.**

магистр экономических наук,  
старший преподаватель  
Университет «Туран-Астана»,  
г. Астана, Казахстан  
e-mail: k.elshibekova@tau-edu.kz  
ORCID ID: 0000-0002-6778-5784

## ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

### Аннотация

Статья посвящена исследованию финансовой грамотности населения Республики Казахстан как ключевого фактора устойчивого социально-экономического развития в условиях цифровизации финансового сектора. Целью работы является анализ динамики индекса финансовой грамотности (FGI) за 2018-2024гг., выявление региональных и возрастных различий, а также оценка влияния образовательных и цифровых инициатив на формирование финансового поведения населения. Методологическая основа исследования базируется на международной рамке OECD/INFE («знания – поведение – установки»), а также на количественных методах анализа – корреляционном, регрессионном и сценарном моделировании. Эмпирическую базу составили официальные данные Агентства по регулированию и развитию финансового рынка, Национального банка РК, Бюро национальной статистики и результаты опросов 2018-2024гг.

Результаты исследования показали, что индекс финансовой грамотности в Казахстане увеличился с 38,0% до 41,2% в 2024 г., однако сохраняется значительный разрыв с показателями стран ОЭСР (55-60%). Выявлены устойчивые зависимости между уровнем образования, доходом, цифровыми компетенциями и участием в обучающих программах. Сценарное моделирование показало, что к 2027 году индекс может достичь 46-48,5% при условии системной интеграции финансового образования в школьные и вузовские программы и повышения качества образовательных инициатив.

Научная новизна работы заключается в адаптации международной методологии OECD/INFE к национальному контексту Казахстана и разработке краткосрочного прогноза динамики финансовой грамотности. Практическая значимость заключается в выработке предложений для государственных органов, образовательных учреждений и финансовых организаций по повышению эффективности просветительских программ, укреплению финансовой устойчивости домохозяйств и снижению долговой нагрузки населения.

**Ключевые слова:** финансовая грамотность; устойчивое развитие; взрослое население; экономика Казахстана; сбережения; кредитование; государственная политика.

### ВВЕДЕНИЕ

Финансовая грамотность населения в современных условиях рассматривается как важнейший фактор устойчивого социально-экономического развития, финансовой стабильности и снижения уязвимости

домохозяйств. Активная цифровизация финансового сектора, расширение доступа к банковским и платежным сервисам, развитие финтех-экосистем существенно упростили участие граждан в финансовых отношениях, однако одновременно повысили риски нерационального кредитования, недостаточного планирования доходов и расходов, а также распространения финансового мошенничества. В результате финансовая грамотность перестает быть исключительно индивидуальной характеристикой и приобретает системное значение, влияя на долговую нагрузку населения, устойчивость финансового рынка и уровень доверия к финансовым институтам (World Bank, 2022; OECD, 2023).

Для стран с формирующимися рынками, включая Республику Казахстан, данная проблема имеет особую актуальность. С одной стороны, Казахстан демонстрирует высокий уровень финансовой инклюзии и активное внедрение цифровых финансовых технологий. С другой стороны, практические навыки управления личными финансами, такие как регулярное бюджетирование, формирование сбережений и оценка кредитных рисков, развиваются неравномерно. Это ограничивает трансформацию финансовых знаний в устойчивое экономическое поведение населения (OECD/INFE, 2022; OECD, 2021). Международные исследования, выполненные в рамках методологии OECD/INFE, указывают, что именно разрыв между уровнем информированности и практическими навыками является ключевым барьером для повышения финансовой устойчивости домохозяйств.

Актуальность исследования подтверждается и приоритетами государственной политики Республики Казахстан. В Посланиях Президента Республики Казахстан за 2024–2025 годы повышение финансовой грамотности и финансовой безопасности граждан обозначено как одно из условий устойчивого экономического роста и социальной стабильности. В данных стратегических документах подчеркивается необходимость перехода от формального информирования населения к формированию практических навыков управления личными финансами, ответственного кредитования и защиты от финансового мошенничества (Президент РК, 2024). Указанные ориентиры реализуются через государственные программы и институциональные механизмы, включая Концепцию повышения финансовой грамотности населения и деятельность Агентства по регулированию и развитию финансового рынка, а также развитие цифровых образовательных платформ (Правительство РК, 2020; АРРФР, 2024).

Несмотря на расширение охвата населения образовательными инициативами и рост институционального внимания к данной проблеме, результаты официальных мониторингов показывают, что повышение уровня финансовой грамотности носит постепенный характер. При этом сохраняются структурные диспропорции между финансовыми знаниями и реальным финансовым поведением населения, особенно в части управления личными финансами и долгосрочного планирования. В научных исследованиях казахстанский опыт чаще рассматривается фрагментарно, без комплексной оценки динамики финансовой грамотности, региональных и социально-демографических различий, а также без анализа влияния цифровых и образовательных инициатив на устойчивость финансового поведения населения в среднесрочной перспективе.

Таким образом, формируется научный разрыв между активной государственной и институциональной политикой в сфере финансового просвещения и ограниченной эмпирической оценкой ее результатов с использованием сопоставимых показателей и количественных методов анализа. Недостаточно изученным остается вопрос о том, в какой степени рост финансовой грамотности действительно приводит к снижению долговых рисков, формированию сбережений и укреплению финансовой устойчивости домохозяйств в условиях цифровой трансформации экономики.

Целью настоящего исследования является анализ динамики и структурных характеристик уровня финансовой грамотности населения Республики Казахстан в 2018–2025 гг., а также оценка влияния образовательных и цифровых инициатив на формирование финансового поведения населения.

Гипотеза исследования заключается в том, что системное развитие программ финансового образования и цифровых инструментов просвещения способствует устойчивому росту уровня финансовой грамотности, однако без смещения акцента на практические навыки управления личными финансами эффект таких программ остается ограниченным.

Научная новизна работы состоит в адаптации международной методологии OECD/INFE к национальному контексту Казахстана и в комплексной оценке динамики финансовой грамотности населения за период 2018–2025 гг. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных выводов органами государственной власти, образовательными учреждениями и финансовыми организациями при совершенствовании программ финансового просвещения и разработке адресных мер по снижению финансовых рисков населения.

## ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

В мировой научной литературе финансовая грамотность рассматривается в рамках нескольких ключевых теоретических подходов. В соответствии с теорией рационального выбора финансовые знания и навыки позволяют индивидам принимать более обоснованные экономические решения и рационально распределять ресурсы (Simon, 1957; Becker, 1976). Вместе с тем исследования в области поведенче-

ских финансов показывают, что фактическое финансовое поведение нередко отклоняется от рациональных моделей вследствие когнитивных искажений и ограниченной способности к обработке информации (Kahneman et al., 1991). В этом контексте финансовое образование рассматривается как инструмент снижения поведенческих рисков и повышения качества экономических решений.

Теория человеческого капитала трактует финансовую грамотность как долгосрочную инвестицию, способствующую росту индивидуального и общественного благосостояния (Becker, 1976). Подход возможностей, в свою очередь, связывает финансовую грамотность с расширением спектра жизненных выборов и повышением устойчивости домохозяйств (Sen, 1999; Nussbaum, 2011). Таким образом, в теоретических исследованиях финансовая грамотность интерпретируется не только как совокупность знаний, но и как фактор социально-экономического развития.

Значительное внимание проблеме финансовой грамотности уделяют международные организации. Наиболее распространённой методологической основой является подход OECD/INFE, предполагающий оценку финансовой грамотности через три взаимосвязанных компонента: знания, финансовое поведение и установки (OECD/INFE, 2022; Atkinson & Messy, 2012). Всемирный банк в рамках проекта Global Findex формирует сопоставимые международные базы данных, позволяющие анализировать доступ населения к финансовым услугам и особенности их использования. Европейские инициативы, включая European Financial Education Framework, ориентированы на интеграцию финансовой грамотности в систему школьного образования и формирование практических навыков у молодежи (World Bank, 2022). Совокупность этих исследований подтверждает, что повышение уровня финансовых знаний и навыков способствует росту сбережений, укреплению доверия к финансовым институтам и формированию более устойчивого финансового поведения домохозяйств (Klapper et al., 2015; Morgan & Long, 2020).

Практика ряда стран демонстрирует эффективность комплексного подхода к финансовому образованию. В Польше в рамках программы NBP Financial Education Programme, а также в Сингапуре через инициативу MoneySense, государственные органы, образовательные учреждения и финансовые организации реализуют совместные образовательные проекты. Эффективность таких программ оценивается на основе регулярных опросов и анализа финансового поведения населения. Результаты показывают, что синхронизация образовательных и поведенческих компонентов обеспечивает устойчивый рост уровня финансовой грамотности, особенно при активном использовании цифровых платформ и участии частного сектора (OECD, 2023).

В последние годы OECD и Всемирный банк обновили подходы к измерению финансовой грамотности, сместив акцент в сторону практических навыков и цифровых компетенций. Согласно данным международных обзоров OECD/INFE, средние показатели финансовой грамотности в странах-участницах демонстрируют положительную динамику, при этом страны с формирующейся экономикой, включая Казахстан, сохраняют промежуточные позиции (OECD, 2023; OECD, 2024).

Материалы Global Findex указывают на рост использования безналичных платежей и цифровых финансовых сервисов, однако одновременно фиксируют сохраняющийся дефицит навыков управления финансовыми рисками (World Bank, 2022). Эти выводы подчеркивают необходимость перехода от теоретического обучения к формированию устойчивых практик финансового поведения.

В Казахстане исследования финансовой грамотности носят преимущественно прикладной характер и реализуются в рамках государственной политики. Ключевым стратегическим документом является Концепция повышения финансовой грамотности населения на 2020–2024 годы, в рамках которой реализуются образовательные и цифровые инициативы, включая проект «Қарызсыз қоғам» и портал Fingramota.kz (Правительство РК, 2020; АРРФР, 2024). Национальные аналитические отчеты фиксируют положительную, но сдержанную динамику показателей и наличие устойчивых региональных и социально-демографических различий. Для систематизации существующих подходов основные направления исследований представлены в таблице 1.

**Таблица 1. Основные подходы и исследования в области финансовой грамотности**

Группа	Авторы / источники	Содержание и вклад	Ограничения / пробелы
Теоретические подходы	H. Simon, G. Becker (рациональный выбор); R. Thaler, D. Kahneman (поведенческие финансы); G. Becker (human capital); A. Sen, M. Nussbaum (capability approach)	Обосновывают влияние финансовых знаний и когнитивных факторов на экономическое поведение; рассматривают финансовую грамотность как элемент человеческого капитала и инструмент расширения экономических возможностей домохозяйств	Ограниченная адаптация к условиям развивающихся экономик и цифровизации финансовых услуг

Группа	Авторы / источники	Содержание и вклад	Ограничения / пробелы
Международные инициативы	OECD/INFE Toolkit (2012, 2022); Global Findex (World Bank, 2021); European Financial Education Framework	Универсальные методики измерения финансовой грамотности (знания–поведение–установки); формирование сопоставимых международных баз данных; интеграция финансового образования в национальные образовательные системы	Ограниченная применимость без учета национальных, региональных и институциональных особенностей
Казахстанские программы и исследования	Концепция повышения финансовой грамотности (2020–2024); Агентство по регулированию и развитию финансового рынка; проект «Қарызсыз қоғам»; портал Fingramota.kz	Институциональные меры по финансовому просвещению населения; развитие образовательных и цифровых инициатив; расширение охвата различных социально-демографических групп	Сдержанная динамика показателей; сохраняющаяся долговая нагрузка населения; ограниченное покрытие сельских регионов

*Примечание: составлено авторами*

Систематизация представленных подходов показывает, что международные исследования преимущественно ориентированы на разработку универсальных методологических инструментов оценки финансовой грамотности, тогда как в Казахстане доминируют практико-ориентированные программы и институциональные меры. При этом интеграция международных методик в национальную практику остается ограниченной, что снижает сопоставимость данных и объективность оценки результатов. Несмотря на расширение охвата населения образовательными инициативами, рост уровня финансовой грамотности носит сдержанный характер, а региональные и социально-демографические различия сохраняются. Вместе с тем реализация Концепции повышения финансовой грамотности населения (2020–2024 гг.) демонстрирует движение в сторону адаптации методологии OECD/INFE с учетом национальных особенностей (Правительство РК, 2020).

Таким образом, обзор литературы выявил противоречие между активностью теоретических и практических инициатив и ограниченными результатами их применения в национальном контексте, что обосновывает необходимость комплексного анализа динамики финансовой грамотности населения Казахстана за 2018–2025 гг. и оценки перспектив ее изменения с учетом реализуемых государственных мер.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Эмпирической базой исследования послужили официальные и открытые источники статистической и аналитической информации, отражающие динамику уровня финансовой грамотности населения Республики Казахстан в 2018–2025 гг. Используются данные Агентства по регулированию и развитию финансового рынка Республики Казахстан, Национального банка Республики Казахстан и Бюро национальной статистики, а также результаты национальных социологических опросов и аналитические отчеты по финансовой грамотности за 2023–2025 гг. (АППФР, 2024). Для международных сопоставлений применялись материалы OECD/INFE и Всемирного банка, обеспечивающие сопоставимость методологических подходов и показателей (OECD/INFE, 2022; OECD, 2023; World Bank, 2022).

В исследовании использовался комплекс количественных и аналитических методов. Систематизация и сравнительный анализ применялись для сопоставления динамики индекса финансовой грамотности Казахстана с показателями стран ОЭСР и выявления общих тенденций. Статистический анализ использовался для оценки изменений ключевых показателей финансовой грамотности населения в 2018–2025 гг., включая построение таблиц и графических материалов.

Для выявления взаимосвязей между уровнем финансовой грамотности и характеристиками финансового поведения населения применялся корреляционный анализ (коэффициенты Пирсона), позволяющий оценить связи с практиками сбережений, долговой нагрузкой, использованием цифровых финансовых сервисов и ведением бюджета. Для определения факторов, влияющих на уровень финансовой грамотности, использовался регрессионный анализ (метод наименьших квадратов и логит-модели), широко применяемый в эмпирических исследованиях финансового поведения домохозяйств (Potrich et al., 2018; Morgan & Long, 2020).

Дополнительно в работе использовалось сценарное моделирование для оценки возможных траекторий изменения индекса финансовой грамотности в краткосрочной перспективе (2025–2027 гг.) при различных условиях реализации образовательных и институциональных инициатив. Рассматривались консер-

вативный, базовый и оптимистичный сценарии, основанные на подходах, применяемых в международных аналитических и прогнозных исследованиях (OECD, 2023; OECD/INFE, 2022).

Методологической основой исследования является адаптированная международная рамка OECD/INFE, предполагающая оценку финансовой грамотности через три взаимосвязанных компонента: финансовые знания, финансовое поведение и установки. Использование данного подхода позволяет оценить не только уровень осведомлённости населения, но и практические навыки управления личными финансами, а также отношение к финансовым рискам и долгосрочному планированию.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ДИСКУССИЯ

### *Динамика уровня финансовой грамотности населения Республики Казахстан в 2018–2025 гг.*

В 2018–2025 гг. уровень финансовой грамотности населения Республики Казахстан демонстрирует устойчивый рост. В доконцептуальный период 2018–2019 гг. значение индекса находилось на уровне около 38,0 %, что формирует исходную базу для последующего анализа. По мере реализации системных мер финансового просвещения и расширения образовательных инициатив индекс финансовой грамотности увеличился до 41,5 % по итогам 2025 года.

Несмотря на положительную динамику, темпы роста показателя остаются умеренными. Анализ структуры индекса выявил асимметрию его компонентов.

Рост финансовых знаний опережает изменения финансового поведения.

Сопоставление полученных результатов с международными ориентирами показывает, что уровень финансовой грамотности в Казахстане остаётся ниже средних значений стран ОЭСР, где аналогичные показатели превышают 55–60 % (OECD, 2023). Выявленный разрыв носит устойчивый характер и отражает различия в институциональной среде, уровне интеграции финансового образования в систему общего и профессионального обучения, а также в практике финансового просвещения населения.

Анализ структуры индекса финансовой грамотности выявил асимметрию в динамике его компонентов. Наиболее заметный рост зафиксирован по компоненту финансовых знаний, тогда как поведенческий компонент демонстрирует более сдержанные изменения. Рост информированности слабо трансформируется в устойчивые практики финансового поведения (Potrich et al., 2018; Morgan & Long, 2020).

Это касается бюджетирования, планирования и управления долгом.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что действующая модель повышения финансовой грамотности в большей степени ориентирована на информационную составляющую.

Формирование устойчивых навыков финансового планирования, накопления сбережений и ответственного кредитного поведения требует дальнейшего развития и усиления практической направленности образовательных инициатив. В этом контексте практико-ориентированные форматы обучения рассматриваются как ключевое условие повышения эффективности финансового просвещения.

Анализ эмпирических данных также выявил положительную, но ограниченную связь между участием в образовательных программах и экономической активностью населения. В исследуемой выборке около 12 % участников образовательных инициатив начали предпринимательскую деятельность в формате микропредпринимательства или самозанятости, а порядка 8 % получили грантовую поддержку в рамках государственных программ. Выявленные эффекты подтверждают социально-экономическую значимость финансового просвещения, однако в настоящее время они не носят массового характера.

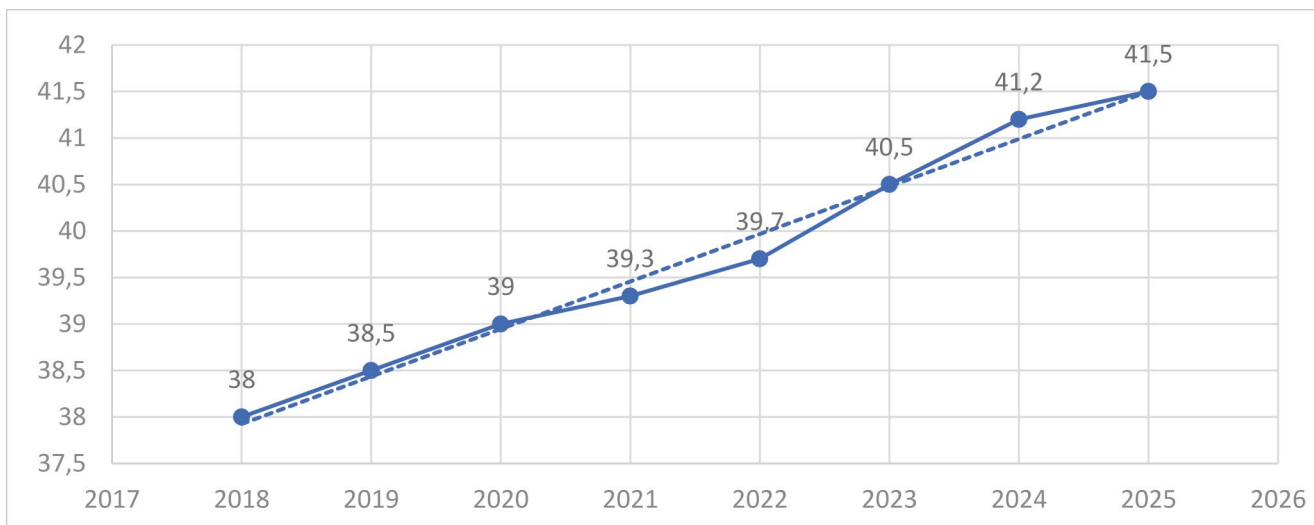
Динамика индекса финансовой грамотности за 2018–2025 гг. представлена в таблице 1 и на рисунке 1.

**Таблица 1. Динамика индекса финансовой грамотности населения Республики Казахстан (2018–2025 гг.)**

Год	Индекс FGI, %	Основные события / инициативы
2018	38,0	Начальный базовый уровень
2019	38,5	Пилотные образовательные проекты
2020	39,0	Принята Концепция повышения финансовой грамотности (2020–2024 гг.)
2021	39,3	Активизация онлайн-курсов и тренингов
2022	39,7	Расширение деятельности портала Fingramota.kz
2023	40,5	Массовые программы обучения, запуск проекта «Қарызсыз қоғам»
2024	41,2	Масштабирование охвата образовательных инициатив (750 тыс. чел.)
2025	41,5	Итоги социологического исследования

Примечание: составлено авторами по данным источников (АППФР, 2024; OECD, 2023; World Bank, 2022)

**Рисунок 1. Динамика индекса финансовой грамотности населения Казахстана (2018-2025 гг.)**



Примечание – составлено авторами

Представленные данные показывают, что достигнутый рост индекса финансовой грамотности носит преимущественно количественный характер. Увеличение значения показателя не всегда сопровождается сопоставимыми изменениями в финансовом поведении населения. Это свидетельствует о том, что формирование устойчивых навыков долгосрочного финансового планирования и управления личными финансами требует дальнейшего развития и усиления практической направленности образовательных инструментов.

В этой связи представляется целесообразным перейти к анализу того, в какой степени выявленные изменения уровня финансовой грамотности отражаются на макроэкономических показателях и финансовом поведении домохозяйств, что позволит оценить её роль как фактора устойчивого развития экономики.

*Связь уровня финансовой грамотности с макроэкономическими показателями и финансовым поведением домохозяйств*

Связь уровня финансовой грамотности с макроэкономическими показателями и финансовым поведением домохозяйств анализируется на данных за 2018–2025 гг. (таблица 2).

**Таблица 2. Основные показатели финансового поведения населения и макроэкономической устойчивости Республики Казахстан (2018–2025 гг.)**

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
Доля населения, использующего формальные финансовые услуги, %	59	61	63	66	69	71	73	74
Доля депозитов домохозяйств в ВВП, %	38	39	40	42	44	45	46	47
Просроченная задолженность по розничным кредитам, %	9,8	9,5	9,2	8,7	8,1	7,6	7,1	6,8
Инвестиционная активность населения, %	8	9	9	10	11	11	12	12

\* оценка по итогам 2025 г.

Примечание: составлено авторами по данным источников (АППФР, 2024; World Bank, 2022)

Доля населения, использующего формальные финансовые услуги, увеличилась на 15 п.п. Это отражает рост финансовой инклюзии (World Bank, 2022).

В частности, доля населения, использующего формальные финансовые услуги, увеличилась на 15 процентных пунктов, что свидетельствует о росте финансовой инклюзии и вовлечённости населения в официальный финансовый сектор. Параллельно наблюдается устойчивый рост доли депозитов домохозяйств в ВВП – с 38 % до 47 %, что отражает постепенное укрепление сберегательной модели поведения.

Одновременно фиксируется снижение уровня просроченной задолженности по розничным кредитам – с 9,8 % в 2018 г. до 6,8 % в 2025 г., что может рассматриваться как косвенное подтверждение повышения финансовой дисциплины населения и более ответственного отношения к заёмным средствам.

Вместе с тем инвестиционная активность населения демонстрирует ограниченную динамику: за анализируемый период её уровень увеличился лишь с 8 % до 12 %. Это указывает на то, что рост финансовой грамотности в текущей институциональной конфигурации в большей степени способствует базовой финансовой устойчивости домохозяйств, чем формированию долгосрочных инвестиционных стратегий.

*Структурные и социально-демографические особенности финансовой грамотности населения в 2023–2025 гг.*

Для углублённого анализа качественных характеристик роста исследование сосредоточено на периоде 2023–2025 гг. Выбор данного временного интервала обусловлен завершением активной фазы реализации Концепции повышения финансовой грамотности населения (2020–2024 гг.), а также наличием сопоставимых и детализированных данных по структуре индекса, социально-демографическим группам и участию населения в образовательных инициативах.

**Таблица 3. Структура финансовой грамотности и социально-демографические различия населения Республики Казахстан (2023–2025 гг.), %**

Показатель	2023	2024	2025
<b>Компоненты индекса финансовой грамотности</b>			
Финансовые знания	58,5	59,0	59,5
Финансовое поведение	38,5	39,0	39,5
Финансовые установки	42,3	42,7	43,0
<b>Социально-демографические группы</b>			
Молодёжь (18–29 лет)	44,0	44,5	45,0
Население 30–49 лет	41,0	41,3	41,5
Население 50 лет и старше	36,5	37,0	37,5
Городское население	43,0	43,5	44,0
Сельское население	35,5	36,0	36,5
<b>Участие в образовательных программах</b>			
Проходили обучение	45,0	45,8	46,5
Не проходили обучение	38,0	38,5	39,0

*Примечание: составлено авторами по данным источников (АППФР, 2024; OECD/INFE, 2022)*

Данные таблицы 3 показывают структурную и социально-демографическую дифференциацию уровня финансовой грамотности. Рост индекса обеспечивается преимущественно компонентом финансовых знаний. Компонент финансового поведения изменяется медленнее.

Социально-демографический анализ выявляет устойчивые различия между возрастными и территориальными группами. Более высокие значения индекса зафиксированы среди молодёжи и городского населения. Это связано с более высоким уровнем цифровых компетенций и доступом к образовательным ресурсам (OECD, 2024). Население старших возрастных групп и сельские жители демонстрируют более низкие показатели. Это формирует устойчивый структурный разрыв в уровне финансовой грамотности.

Особого внимания заслуживает влияние участия в образовательных программах. Участники обучающих инициатив демонстрируют уровень финансовой грамотности на 7–8 п.п. выше. Это указывает на высокую потенциальную эффективность образовательных инструментов. При этом ограниченный охват программ препятствует формированию массового эффекта.

Это снижает их вклад в устойчивое изменение финансового поведения населения. В совокупности результаты подтверждают наличие качественных диспропорций в росте финансовой грамотности.

Они обусловлены структурой индекса и социально-демографическими особенностями населения. Увеличение интегрального показателя пока не приводит к масштабной трансформации финансового поведения домохозяйств. Это требует перехода к более адресным и практико-ориентированным образовательным мерам.

Следующим этапом представлены результаты анализа взаимосвязей между индексом финансовой грамотности и параметрами финансовой активности населения.

**Таблица 4. Корреляции между индексом финансовой грамотности (FGI) и показателями финансовой активности населения (n ≈ 3 000, Казахстан, 2023 г.)**

Параметры	r (коэф. Пирсона)	p-value	Интерпретация
FGI — наличие депозитов	<b>0,72</b>	<0,001	Сильная положительная связь: более высокий уровень FGI сопровождается большей склонностью к сбережениям
FGI — долговая нагрузка (DTI)	<b>-0,65</b>	<0,001	Обратная зависимость: низкая грамотность связана с высокой долговой нагрузкой
FGI — использование цифровых сервисов	<b>0,81</b>	<0,001	Очень сильная положительная связь: цифровая вовлечённость усиливает уровень грамотности
FGI — планирование бюджета (самоотчёт)	<b>0,68</b>	<0,001	Сильная положительная зависимость: грамотность повышает дисциплину управления личными финансами

Примечание – составлено авторами на основе расчётов.

Анализ данных таблицы 4 показывает тесную связь уровня финансовой грамотности с финансовым поведением населения. Наиболее сильная положительная корреляция выявлена между FGI и использованием цифровых сервисов ( $r = 0,81$ ). Более высокий уровень финансовой грамотности связан с наличием депозитов ( $r = 0,72$ ). Обратная связь выявлена между FGI и долговой нагрузкой ( $r = -0,65$ ). Это указывает на роль финансовой грамотности в снижении рисков закредитованности. Положительная корреляция с планированием бюджета ( $r = 0,68$ ) подтверждает связь знаний с финансовой дисциплиной. В совокупности результаты свидетельствуют о значимой связи финансовой грамотности со сбережениями, долговым поведением и цифровой вовлечённостью населения.

Вместе с тем корреляционный анализ не позволяет оценить относительный вклад отдельных факторов и отделить их влияние друг от друга. В этой связи для уточнения структуры выявленных взаимосвязей был проведён регрессионный анализ, результаты которого представлены в таблице 5.

**Таблица 5. Результаты множественной регрессии: факторы, влияющие на индекс финансовой грамотности (FGI), Казахстан, 2023 г.**

Переменная	Коэф. ( $\beta$ )	SE (robust)	t-стат.	p-value	Интерпретация
Возраст (лет)	-0,045	0,012	-3,75	0,000	Старшие респонденты имеют более низкий FGI
Уровень образования (1–5)	+0,210	0,041	5,12	0,000	Более высокий уровень образования повышает индекс
Доход домохозяйства (лог)	+0,135	0,038	3,55	0,001	Рост дохода положительно влияет на грамотность
Доступ к интернету (0/1)	+0,320	0,074	4,32	0,000	Интернет-пользователи более финансово грамотны
Участие в обучающих программах (0/1)	+0,285	0,067	4,25	0,000	Обучение существенно повышает уровень FGI
Показатели модели					Значение
N (число респондентов)					3 000
R <sup>2</sup>					0,44
Adj. R <sup>2</sup>					0,42
F-stat (p < 0,001)					36,8

Примечание: Составлено авторами по результатам опроса; коэффициенты значимы на уровнях: \*\*\*p < 0,01; \*\*p < 0,05; \*p < 0,1.

Анализ данных таблицы 5 показывает, что уровень финансовой грамотности определяется образованием, доходом и доступом к цифровой инфраструктуре.

Наиболее сильное влияние оказывает доступ к интернету ( $\beta = +0,320$ ;  $p < 0,001$ ).

Существенным фактором является уровень образования ( $\beta = +0,210$ ;  $p < 0,001$ ). Более высокий образовательный уровень связан с развитием навыков финансового планирования.

Доход домохозяйства оказывает положительное влияние на уровень финансовой грамотности ( $\beta = +0,135$ ;  $p < 0,01$ ).

Возраст оказывает отрицательное влияние ( $\beta = -0,045$ ;  $p < 0,001$ ).

Старшие когорты демонстрируют более низкий уровень освоения финансовых инструментов.

Для проверки устойчивости выявленных закономерностей базовая модель была дополнена логит-спецификацией.

Это позволило оценить влияние финансовой грамотности на вероятность владения депозитом и риск избыточной долговой нагрузки.

Полученные результаты указывают на необходимость дифференцированного подхода к повышению финансовой грамотности различных социально-демографических групп.

Для повышения точности интерпретации модель была расширена за счёт включения социально-демографических и поведенческих переменных.

Итоги представлены в таблице 6.

**Таблица 6. Расширенная регрессионная модель: социально-экономические и поведенческие факторы, влияющие на индекс финансовой грамотности (FGI), Казахстан, 2023 г.**

Переменная	Козф. ( $\beta$ )	SE (robust)	t-стат.	p-value	Интерпретация
Возраст (лет)	-0,038	0,011	-3,45	0,001	Старшие респонденты демонстрируют более низкий уровень грамотности
Уровень образования (1–5)	+0,195	0,040	4,88	0,000	Более высокий уровень образования повышает FGI
Доход домохозяйства (лог)	+0,128	0,036	3,56	0,001	Доход положительно связан с грамотностью
Доступ к интернету (0/1)	+0,295	0,072	4,10	0,000	Интернет повышает финансовую осведомлённость
Участие в обучающих программах (0/1)	+0,260	0,066	3,95	0,000	Образовательные инициативы усиливают эффект
Занятость (1 = работает)	+0,145	0,053	2,74	0,006	Работающие респонденты более финансово активны
Пол (1 = мужчина)	-0,065	0,028	-2,32	0,021	Женщины в среднем демонстрируют более высокий FGI
Регион проживания (1 = город)	+0,175	0,049	3,57	0,000	Городские жители более грамотны, чем сельские
Показатели модели					Значение
N (число респондентов)					3 000
R <sup>2</sup>					0,49
Adj. R <sup>2</sup>					0,47
F-stat (p < 0,001)					39,2

Примечание: Составлено авторами по результатам опроса; коэффициенты значимы на уровнях: \*\*\* $p < 0,01$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \* $p < 0,1$ .

Результаты расширенной регрессионной модели показывают рост объяснительной силы. Скорректированный коэффициент детерминации увеличился до Adj. R<sup>2</sup> = 0,47 по сравнению с 0,42 в базовой модели. Это подтверждает значимость включения социально-экономических и поведенческих факторов.

Наиболее устойчивыми предикторами остаются образование, доход и доступ к интернету. Их влияние сохраняет статистическую значимость. Положительный эффект занятости ( $\beta = +0,145$ ;  $p = 0,006$ ) отражает более частое использование финансовых и цифровых сервисов работающими респондентами.

Гендерный фактор также проявился в модели. Женщины в среднем демонстрируют более высокий уровень FGI ( $\beta$  для переменной «мужчина» =  $-0,065$ ;  $p = 0,021$ ). Это может быть связано с более осторожными финансовыми установками и дисциплиной повседневных расходов.

Территориальный фактор подтверждает различия между городским и сельским населением. Проживание в городе связано с более высоким уровнем финансовой грамотности ( $\beta = +0,175$ ;  $p < 0,001$ ). Это отражает более высокий доступ к финансовой инфраструктуре и образовательным ресурсам.

В совокупности полученные результаты свидетельствуют о том, что уровень финансовой грамотности формируется под влиянием совокупности социально-экономических, цифровых и территориальных факторов. Выявленные различия между социальными и региональными группами объясняют неоднородность динамики индекса FGI и ограниченность трансформации роста знаний в устойчивое финансовое поведение.

Полученные оценки подтверждают устойчивое влияние образования, дохода, цифрового доступа и участия в обучающих программах на уровень финансовой грамотности населения. Для анализа возможных траекторий дальнейшего изменения индекса FGI и оценки долгосрочных эффектов выявленных закономерностей выполнен сценарный прогноз на 2025–2027 гг. Результаты представлены в таблице 7.

**Таблица 7. Сценарный прогноз индекса финансовой грамотности населения Казахстана на 2025–2027 гг. (%)**

Сценарий	2025	2026	2027	Описание
Консервативный	42,0	42,5	43,0	Сохранение текущих темпов, ограниченное качество и охват программ
Базовый	44,0	45,0	46,0	Масштабирование «Қарызсыз қоғам», обучение педагогов, развитие Fingramota
Оптимистичный	45,5	47,0	48,5	Интеграция финансового образования в школы и вузы, улучшение методик

Примечание – составлено авторами по результатам сценарного моделирования.

Представленные в таблице 7 сценарные прогнозы отражают возможные траектории развития индекса финансовой грамотности населения Республики Казахстан в 2025–2027 гг. В основу сценариев положены различия в темпах реализации государственных программ и качестве образовательных инициатив.

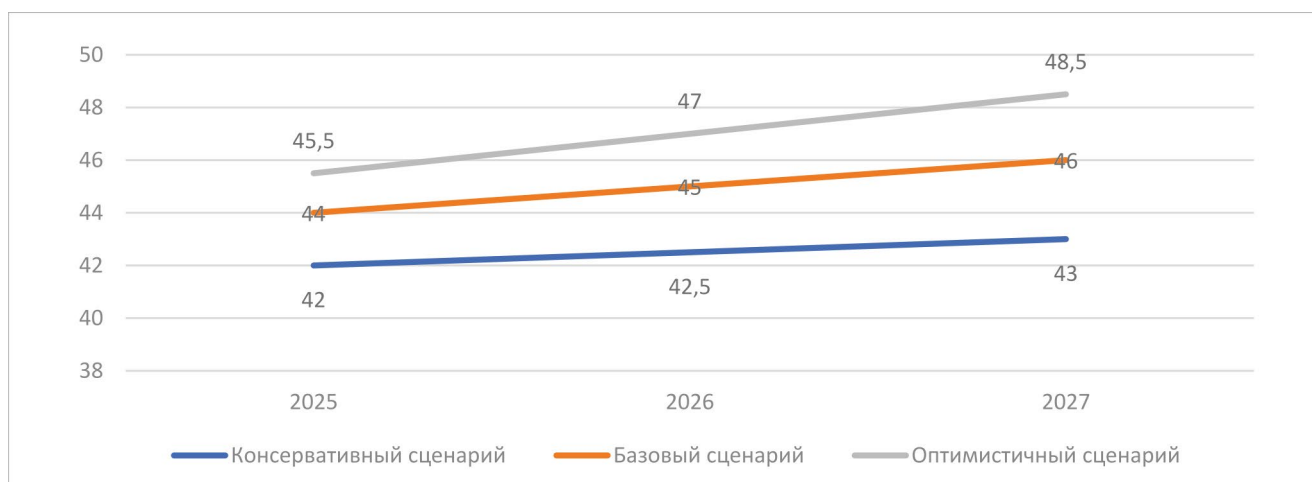
В консервативном сценарии рост показателя остаётся ограниченным. К 2027 году индекс FGI достигает лишь 43,0 %. Такой вариант предполагает сохранение инерционного характера политики финансового просвещения, при котором расширение охвата населения не сопровождается качественными изменениями содержания обучения. В результате разрыв с показателями стран ОЭСР (55–60 %) практически не сокращается.

Базовый сценарий демонстрирует более устойчивую динамику. К 2027 году индекс FGI увеличивается до 46,0 %. Основными факторами роста выступают масштабирование проекта «Қарызсыз қоғам», развитие цифровых образовательных платформ, включая Fingramota.kz, а также системная подготовка педагогических кадров. Реализация данного сценария обеспечивает постепенное сокращение международного разрыва.

Оптимистичный сценарий предполагает наиболее благоприятную траекторию. При условии интеграции курсов финансовой грамотности в школьное и вузовское образование и повышения качества учебных материалов индекс может достичь 48,5 % к 2027 году (OECD, 2023). Такая динамика формирует предпосылки для устойчивого изменения финансового поведения населения и укрепления макроэкономической стабильности.

Таким образом, сценарное моделирование позволяет наглядно сопоставить возможные траектории изменения индекса финансовой грамотности в зависимости от темпов институциональных и образовательных реформ, что графически представлено на рисунке 4.

**Рисунок 4. Сценарные траектории роста индекса FGI в Казахстане (2025–2027 гг.)**



Примечание – составлено авторами

Различия между сценариями становятся заметными уже в 2025 году и усиливаются к концу прогнозного периода. Это указывает на чувствительность динамики индекса финансовой грамотности к темпам и качеству реализуемых образовательных и институциональных мер.

Таким образом, стратегической задачей для Республики Казахстан является реализация политики, соответствующей базовому и оптимистичному сценариям развития. Достижение данных траекторий требует не только количественного расширения охвата образовательными инициативами, но и повышения их содержательного качества, а также адаптации программ к региональным и возрастным особенностям населения.

Результаты регрессионного анализа имеют прикладное значение для формирования государственной политики в сфере финансового просвещения. Статистически значимое влияние уровня образования, доступа к интернету и участия в обучающих программах свидетельствует о том, что дальнейший рост финансовой грамотности не может быть обеспечен исключительно за счёт масштабирования охвата. Ключевым фактором становится эффективность и адресность используемых образовательных инструментов.

Выявленные территориальные различия подтверждают необходимость дифференцированного подхода к реализации программ финансового просвещения. В городских регионах рост финансовой грамотности во многом обеспечивается развитием цифровых сервисов и финтех-экосистем. В сельской местности определяющим остаётся базовый доступ к образовательным и цифровым ресурсам, что объясняет более сдержанную динамику поведенческого компонента индекса и сохраняющийся разрыв между городом и селом.

Отрицательное влияние возраста и положительный эффект участия в обучающих программах указывают на ограниченную эффективность универсальных мер финансового просвещения. Для старших возрастных групп и социально уязвимых категорий населения требуются специализированные форматы обучения, ориентированные на практические навыки управления личными финансами и повышение уровня финансовой безопасности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование позволило оценить уровень финансовой грамотности населения Республики Казахстан в условиях цифровизации финансового сектора. Анализ охватывает период 2018–2025 гг. Полученные результаты показывают устойчивый, но сдержанный рост интегрального индекса финансовой грамотности.

Рост показателя во многом обеспечен расширением образовательных и институциональных инициатив. При этом динамика индекса остаётся умеренной. Это указывает на ограниченный эффект реализуемых мер в части изменения финансового поведения населения.

Результаты исследования подтверждают выдвинутую гипотезу. Развитие программ финансового образования и цифровых инструментов способствует повышению уровня финансовой грамотности. Вместе с тем доминирование информационного подхода снижает их практическую отдачу. Структурный анализ индекса выявил устойчивую асимметрию его компонентов. Рост финансовых знаний опережает изменения финансового поведения. Это свидетельствует о сохраняющемся разрыве между осведомлённостью населения и практиками управления личными финансами.

Эмпирический анализ показал наличие статистически значимых связей между уровнем финансовой грамотности и параметрами финансового поведения домохозяйств. Более высокий уровень индекса связан с использованием формальных финансовых услуг и наличием сбережений. Обратная зависимость выявлена с уровнем долговой нагрузки. Существенную роль играет цифровая вовлечённость населения.

Результаты корреляционного и регрессионного анализа подтверждают влияние социально-экономических факторов. Наиболее значимыми факторами выступают уровень образования, доход домохозяйств и доступ к цифровой инфраструктуре. Участие в образовательных программах оказывает положительное влияние на уровень финансовой грамотности. Возрастной фактор, напротив, характеризуется устойчивым отрицательным эффектом.

Научная новизна исследования заключается в адаптации методологии OECD/INFE к национальному контексту Республики Казахстан. В работе проведена комплексная эмпирическая оценка финансовой грамотности с использованием количественных методов анализа и сценарного моделирования. Полученные результаты позволяют рассматривать финансовую грамотность как фактор, связанный с финансовой устойчивостью домохозяйств и элементами макроэкономической стабильности.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования полученных выводов при анализе и оценке эффективности действующих инициатив в сфере финансового просвещения. Результаты также могут быть использованы при формировании аналитической базы для дальнейших исследований.

Вместе с тем исследование имеет ограничения. Они связаны с использованием агрегированных показателей и ограниченной доступностью микроданных. Перспективным направлением дальнейших исследований является анализ долгосрочных эффектов финансовой грамотности. Особый интерес представляет её влияние на инвестиционное поведение и финансовую устойчивость домохозяйств в условиях цифровой трансформации экономики.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агентство по регулированию и развитию финансового рынка Республики Казахстан. (2024). Fingramota.kz – официальный портал по финансовой грамотности. URL: <https://fingramota.kz/ru> (дата обращения: 09.09.2025).
2. Агентство по регулированию и развитию финансового рынка Республики Казахстан. (2024). Отчет о реализации Концепции повышения финансовой грамотности населения на 2020–2024 гг. URL: <https://gov.kz/memleket/entities/arfm/documents/details/698126> (дата обращения: 09.09.2025).
3. Агентство по регулированию и развитию финансового рынка Республики Казахстан. (2024). Отчет о состоянии финансовой грамотности населения за 2023 год. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm> (дата обращения: 09.09.2025).
4. Atkinson, A., Messy, F. (2012). Measuring financial literacy: Results of the OECD/INFE pilot study. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/5k9csfs90fr4-en>
5. Bayakhmetova, A., Bayakhmetova, L. (2023). Impact of financial literacy on investment decisions in developing countries: The example of Kazakhstan. URL: <https://www.researchgate.net/publication/376022304> (дата обращения: 09.09.2025).
6. Becker, G. S. (1976). The economic approach to human behavior. Chicago: University of Chicago Press.
7. Hasler, A., Lusardi, A. (2019). The gender gap in financial literacy: A global perspective. Washington: Global Financial Literacy Excellence Center.
8. International Monetary Fund. (2023). Republic of Kazakhstan: Article IV consultation. URL: <https://www.imf.org/en/Countries/KAZ> (дата обращения: 09.09.2025).
9. Kahneman, D., Knetsch, J. L., Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193–206. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.193>
10. Kapparov, K. (2018). Financial inclusion and financial literacy in Kazakhstan. Tokyo: Asian Development Bank Institute.
11. Klapper, L., Lusardi, A., van Oudheusden, P. (2015). Financial literacy around the world: Insights from the Standard & Poor's ratings services global financial literacy survey. Washington: World Bank.
12. Morgan, P. J., Long, T. Q. (2020). Financial literacy, household investment and economic development: Cross-country evidence. *Journal of Asian Economics*, 68. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2020.101197>
13. Nussbaum, M. (2011). Creating capabilities: The human development approach. Cambridge: Harvard University Press.
14. OECD. (2021). Financial literacy levels in the Commonwealth of Independent States. Paris: OECD Publishing.
15. OECD. (2023). OECD/INFE 2023 international survey of adult financial literacy. Paris: OECD Publishing.
16. OECD. (2024). Survey instrument to measure digital financial literacy. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/548de821-en>
17. OECD/INFE. (2022). Toolkit for measuring financial literacy and financial inclusion. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/cbc4114f-en>

18. Potrich, A. C. G., Vieira, K. M., Kirch, G. (2018). Determinants of financial literacy: Analysis of the influence of socioeconomic and demographic variables. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(78), 362–377. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201806030>
19. Президент Республики Казахстан. (2024). Послание народу Казахстана от 2 сентября 2024 года. URL: <https://www.akorda.kz> (дата обращения: 09.09.2025).
20. Правительство Республики Казахстан. (2020). Концепция повышения финансовой грамотности населения на 2020–2024 годы. URL: <https://adilet.zan.kz> (дата обращения: 09.09.2025).
21. Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford: Oxford University Press.
22. Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational*. New York: Wiley.
23. World Bank. (2022). *The Global Findex Database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19*. Washington: World Bank. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1897-4>

## REFERENCES

- Agency for Regulation and Development of the Financial Market of the Republic of Kazakhstan. (2024). Fingramota.kz – official financial literacy portal. Available at: <https://fingramota.kz/ru> [accessed: 09.09.2025].
- Agency for Regulation and Development of the Financial Market of the Republic of Kazakhstan. (2024). Report on the implementation of the Concept for improving financial literacy of the population for 2020–2024. Available at: <https://gov.kz/memleket/entities/arfm/documents/details/698126> [accessed: 09.09.2025].
- Agency for Regulation and Development of the Financial Market of the Republic of Kazakhstan. (2024). Report on the state of financial literacy of the population for 2023. Available at: <https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm> [accessed: 09.09.2025].
- Atkinson, A., & Messy, F. (2012). *Measuring financial literacy: Results of the OECD/INFE pilot study*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5k9csfs90fr4-en>.
- Bayakhmetova, A., & Bayakhmetova, L. (2023). Impact of financial literacy on investment decisions in developing countries: The example of Kazakhstan. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/376022304> [accessed: 09.09.2025].
- Becker, G. S. (1976). *The economic approach to human behavior*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hasler, A., & Lusardi, A. (2019). *The gender gap in financial literacy: A global perspective*. Washington: Global Financial Literacy Excellence Center.
- International Monetary Fund. (2023). Republic of Kazakhstan: Article IV consultation. Available at: <https://www.imf.org/en/Countries/KAZ> [accessed: 09.09.2025].
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193–206. <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.193>.
- Kapparov, K. (2018). *Financial inclusion and financial literacy in Kazakhstan*. Tokyo: Asian Development Bank Institute.
- Klapper, L., Lusardi, A., & van Oudheusden, P. (2015). *Financial literacy around the world: Insights from the Standard & Poor's ratings services global financial literacy survey*. Washington: World Bank.
- Morgan, P. J., & Long, T. Q. (2020). Financial literacy, household investment and economic development: Cross-country evidence. *Journal of Asian Economics*, 68. <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2020.101197>.
- Nussbaum, M. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Cambridge: Harvard University Press.
- OECD. (2021). *Financial literacy levels in the Commonwealth of Independent States*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2023). *OECD/INFE 2023 international survey of adult financial literacy*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2024). *Survey instrument to measure digital financial literacy*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/548de821-en>.
- OECD/INFE. (2022). *Toolkit for measuring financial literacy and financial inclusion*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/cbc4114f-en>.
- Potrich, A. C. G., Vieira, K. M., & Kirch, G. (2018). Determinants of financial literacy: Analysis of the influence of socioeconomic and demographic variables. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(78), 362–377. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201806030>.
- President of the Republic of Kazakhstan. (2024). Address to the people of Kazakhstan, September 2, 2024. Available at: <https://www.akorda.kz> [accessed: 09.09.2025].
- Government of the Republic of Kazakhstan. (2020). Concept for improving financial literacy of the population for 2020–2024. Available at: <https://adilet.zan.kz> [accessed: 09.09.2025].
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford: Oxford University Press.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational*. New York: Wiley.
- World Bank. (2022). *The Global Findex Database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19*. Washington: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1897-4>.

**Биктеубаева А.\***

э.ф.к., қауымдастырылған профессоры  
Алматинский гуманитарно-  
экономический университет  
Алматы қ., Қазақстан  
e-mail: basic0677@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0003-3991-0688

**Аимкулов Р.<sup>3</sup>**

PhD, доцент  
«Тұран-Астана» Университеті,  
Астана қ., Қазақстан  
e-mail: r.aimkulov@tau-edu.kz  
ORCID ID: 0000-0001-5079-2438

**Елшибекова К.**

э.ф.м., сениор-лектор,  
«Тұран-Астана» Университеті,  
Астана қ., Қазақстан  
e-mail: kuralai\_e@mail.ru  
ORCID ID: 0000-0002-6778-5784

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ЭКОНОМИКАСЫНЫҢ ТҰРАҚТЫ ДАМУ ФАКТОРЫ  
РЕТІНДЕ ХАЛЫҚТЫҢ ҚАРЖЫЛЫҚ САУАТТЫЛЫҒЫ****Аңдатпа**

Мақала Қазақстан Республикасының халқының қаржылық сауаттылығын зерттеуге арналған және ол цифрландыру жағдайында қаржы секторының тұрақты әлеуметтік-экономикалық дамуының негізгі факторы ретінде қарастырылады. Зерттеудің мақсаты – 2018–2024 жылдар аралығындағы қаржылық сауаттылық индексінің (FGI) динамикасын талдау, өңірлік және жас ерекшеліктерін анықтау, сондай-ақ білім беру және цифрлық бастамалардың халықтың қаржылық мінез-құлқын қалыптастыруға әсерін бағалау. Зерттеудің әдіснамалық негізі OECD/INFE халықаралық шеңберіне («білім – мінез-құлық – көзқарас») және сандық талдау әдістеріне – корреляциялық, регрессиялық және сценарийлік модельдеуге негізделген. Эмпирикалық база ретінде Қаржы нарығын реттеу және дамыту агенттігінің, Ұлттық банктің, Ұлттық статистика бюросының ресми деректері мен 2018–2024 жылдардағы сауалнамалар нәтижелері пайдаланылды. Зерттеу нәтижелері Қазақстандағы қаржылық сауаттылық индексі 38,0%-дан 2024 жылы 41,2%-ға дейін өскенін көрсетті, алайда ОЭСР елдерімен (55–60%) салыстырғанда айырмашылық айтарлықтай сақталып отыр. Білім деңгейі, табыс, цифрлық құзыреттер және оқыту бағдарламаларына қатысу арасындағы тұрақты байланыстар анықталды. Сценарийлік модельдеу нәтижесінде 2027 жылға қарай мектеп және ЖОО бағдарламаларына қаржылық білімді жүйелі түрде енгізу және білім беру бастамаларының сапасын арттыру жағдайында индекс 46–48,5% деңгейіне жетуі мүмкін екені анықталды. Зерттеудің ғылыми жаңалығы Қазақстан контекстіне бейімделген OECD/INFE халықаралық әдістемесін қолдануда және қаржылық сауаттылық динамикасының қысқамерзімді болжамын жасауда көрінеді. Практикалық маңызы – мемлекеттік органдар, білім беру ұйымдары және қаржы институттары үшін ағартушылық бағдарламалардың тиімділігін арттыру, үй шаруашылықтарының қаржылық тұрақтылығын күшейту және халықтың қарыз жүктемесін азайту бойынша ұсыныстар әзірлеуде.

**Түйін сөздер:** қаржылық сауаттылық, тұрақты даму, ересек халық, Қазақстан экономикасы, жинақ, несиелеу, мемлекеттік саясат.

**Bikteubayeva A.\***

candidate of economic sciences,  
associate professor  
Almaty University of  
Humanities and Economics,  
Almaty, Kazakhstan  
e-mail: basic0677@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0003-3991-0688

**Aimkulov R.**

PhD, docent  
«Turan-Astana» University,  
Astana, Kazakhstan  
e-mail: r.aimkulov@tau-edu.kz  
ORCID ID: 0000-0001-5079-2438

**Elshibekova K.**

master of economic sciences, senior lecturer,  
«Turan-Astana» University,  
Astana, Kazakhstan  
e-mail: kuralai\_e@mail.ru  
ORCID ID: 0000-0002-6778-5784

**FINANCIAL LITERACY OF THE POPULATION AS A FACTOR OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN****Abstract**

The article examines the financial literacy of the population of the Republic of Kazakhstan as a key factor in ensuring sustainable socio-economic development amid the digitalization of the financial sector. The purpose of the study is to analyze the dynamics of the Financial Literacy Index (FGI) for 2018–2024, to identify regional and age differences, and to assess the impact of educational and digital initiatives on shaping the population's financial behavior. The methodological framework is based on the OECD/INFE international model ("knowledge–behavior–attitudes") and employs quantitative methods such as correlation, regression, and scenario modeling. The empirical base includes official data from the Agency for Regulation and Development of the Financial Market, the National Bank of Kazakhstan, the Bureau of National Statistics, and survey results for 2018–2024. The results show that Kazakhstan's Financial Literacy Index increased from 38.0% to 41.2% in 2024, yet a considerable gap remains compared to OECD countries (55–60%). Stable correlations were found between education level, income, digital competencies, and participation in training programs. Scenario modeling suggests that by 2027, the index may reach 46–48.5%, provided that financial education is systematically integrated into school and university curricula and the quality of educational initiatives is improved. The scientific novelty lies in the adaptation of the OECD/INFE international methodology to Kazakhstan's national context and the development of a short-term forecast of financial literacy dynamics. The practical significance of the study consists in formulating recommendations for public authorities, educational institutions, and financial organizations aimed at improving the effectiveness of financial education programs, enhancing household financial resilience, and reducing the population's debt burden.

**Keywords:** financial literacy, sustainable development, adult population, Kazakhstan's economy, savings, lending, public policy.

**Үргенішбаев А.\***

Phd докторант

Қ. Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті,  
Ақтөбе, Қазақстанe-mail: [y\\_anuar@mail.ru](mailto:y_anuar@mail.ru)

ORCID: 0009-0009-0259-6278

**Иманбаева З.**

э.ғ.к., қауымдастырылған профессор

Қ. Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университеті,  
Ақтөбе, Қазақстанe-mail: [utegen.z.1978@gmail.com](mailto:utegen.z.1978@gmail.com)

ORCID: 0000-0001-6604-4135

## ТҰРАҚСЫЗ ЖАҒАНДЫҚ НАРЫҚТАҒЫ АУЫЛШАРУАШЫЛЫҚ ӨНІМДЕРІНІҢ МАҢЫЗЫ

### Аңдатпа

Мақалада жаһандану үрдісінің белең алуы мен кейінгі уақытта әсіре күшейген геозкономикалық сын-қатерлер жағдайында орын алып отырған халықаралық сауда жүйесіндегі агроөнеркәсіптік кешеннің соңғы жылдары ерекше маңызды сипатқа ие болып жатырған рөлі қарастырылады. Сонымен қатар, аграрлық сауданың қазіргі жай-күйіне кешенді талдау жүргізіліп, дамушы елдердің экспорттық белсенділігінің өсуін, тарифтік емес кедергілердің маңыздылығының артуын және жаһандық жеткізу тізбектерінің құрылымының өзгеруін қоса алғанда, негізгі үрдістер анықталады. Халықаралық экономикалық институттардың статистикалық деректері мен теориялық модельдеріне сүйене отырып, агроөнеркәсіптік секторды жаһандық нарықтың өзгермелі жағдайларына бейімдеу бойынша ұсыныстар тұжырымдалып, климаттық және саяси факторлардың аграрлық сауданың тұрақтылығына әсеріне ерекше назар аударылады. Осы мақаланың негізгі мақсаттарының бірі – халықаралық сауда контекстінде агроөнеркәсіптік сектордың ағымдағы жай-күйі мен даму перспективаларына кешенді талдау жүргізу, негізгі үрдістер мен проблемаларды анықтау, сондай-ақ жаһандық нарықта саланың тұрақтылығы мен бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін ұсынымдар дайындау. Жүргізілген зерттеу жұмыстарының нәтижесі демографиялық өсімнің жоғары көрсеткіші қарсаңында шектеулі экономикалық игіліктерді дұрыс пайдалану мен олардың өсімін қамтамасыз ету жолында маңызды мәліметтерге қол жеткізуге және сол мәліметтердің арқасында оң шешімдер қабылдауға септігін тигізеді.

**Түйін сөздер:** агроөнеркәсіп кешені; халықаралық сауда; экспорт және импорт; сауда кедергілері; азық-түлік қауіпсіздігі; трансұлттық корпорациялар; климаттың өзгеруі.

### КІРІСПЕ

Ауыл шаруашылығы әлемдік экономиканың стратегиялық маңызды салаларының бірі болып қала береді. Ол азық-түлік қауіпсіздігін және басқа да байланысты салалар мен өңдеу өнеркәсібі үшін көптеген шикізаттарды қамтамасыз етеді. Табыс көзі орташа және төмен елдерде ауыл шаруашылығы саласында жұмыспен қамту деңгейі жоғары, ал экономикасы дамыған елдерде бұл деңгей айтарлықтай жоғары емес (Smith & Glauber, 2020). Алайда, елдердің осы екі тобы арасындағы өнімділіктегі айырмашылықтар елеулі, сол себепті бұл азық-түлік және ауылшаруашылық өнімдерінің саудасына да әсерін тигізуде. Соңғы онжылдықта ауылшаруашылық өндірісі мен саудасы айтарлықтай өсті. Мұндай өсімді тудырған негізгі факторларға әлем халқының көбеюі, шикізат бағасының өсуі, дамушы елдердегі кедейліктің төмендеуі мен табыстың өсуі, сондай-ақ ауыл шаруашылығы мен азық-түлік саудасын либерализациялау саясаты жатады. Пандемия кезінде орын алған жағдайлар ауыл шаруашылығының маңыздылығы фармацевтика өнеркәсібімен бір деңгейде екендігін көрсетті (Gerber et al., 2024).

Дүниежүзілік ауылшаруашылық өндірісі 20 жылдан астам уақыт бойы халықаралық сауданың кеңеюінен көптеген пайдалар көрді. Сенімді сауда желілері халықаралық шекаралар арқылы алуан түрлі ауылшаруашылық өнімдеріне сұраныс пен ұсынысты байланыстырды. Фермерлердің мүдделерін қамтамасыз ете отырып, сауда кедергілерін азайтуға бағытталған жаһандық күш-жігер миллиардтаған тұтынушыларға бұрынғыдан да кеңірек таңдау мүмкіндіктерін берді және бүкіл әлем бойынша ауылшаруашылық тауар өндірушілері мен ауылшаруашылық жерлерінің инвесторлары үшін миллиардтаған қосымша пайда әкелді (Anderson, 2022). Кейінгі кездері орын алып жатырған жаһандық және аймақтық геосаяси оқиғалар халықаралық саудаға тән проблемаларды көрсетті. Дегенмен, халық санының өсуіне және азық-түлік пен жем-шөпке сұраныстың артуына тап болған қарқынды дамып келе жатқан халықаралық сауда әлемдік ауыл шаруашылығы мен ауылшаруашылық жерлеріне салынатын инвестицияларға әлі де оң әсерін тигізеді деп күтілуде.

Жеделдетілген жаһандану жағдайында агроөнеркәсіптік кешен азық-түлік қауіпсіздігіне, әлеуметтік-экономикалық дамуға және халықаралық сауда қатынастарына айтарлықтай әсер ете отырып, әлемдік экономиканың негізгі элементтерінің біріне айналуға. Халықтың өсуі, тұтынушылардың қалауының өзгеруі, технологиялық инновациялар және климаттық өзгерістердің сын-қатерлері алдында аграрлық өнім ішкі нарықтың тұтыну объектісі ретінде ғана емес, сонымен қатар маңызды экспорттық тауар ретінде әрекет ететін жаңа шынайылықты қалыптастыруда. Агроөнеркәсіптік өнімдердің халықаралық саудасы экономикалық, саяси және экологиялық факторлармен анықталатын күрделі құрылыммен және динамикамен сипатталады. Қазіргі жағдайда жаһандық жеткізу тізбегі барған сайын интеграцияланған, дей тұрғанмен пандемия, сауда санкциялары және табиғи апаттар сияқты сыртқы күйзелістерге тап болғанда, әлсіз тұстары әлі де байқалады (Haque et al., 2023).

Зерттеудің мақсаты – негізгі жаһандық және аймақтық проблемаларды анықтаумен қатар геоэкономикалық, климаттық және саяси факторлардың әсерін бағалау мақсатында Қазақстанның агроөнеркәсіптік секторына ерекше назар аудара отырып, халықаралық саудадағы ауыл шаруашылығы өнімдерінің қазіргі жағдайы мен даму тенденцияларына жан-жақты талдау жүргізу. Сондай-ақ әлемдік нарықтағы сектордың тұрақтылығы мен бәсекеге қабілеттілігін арттыруға бағытталған дәлелді ұсыныстарды тұжырымдау.

## ӘДЕБИ ШОЛУ

Агроөнеркәсіптік өнімдер азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз етудегі, ауылдық аумақтарды дамытудағы және экспорттық кірісті қалыптастырудағы рөлінің арқасында халықаралық саудада стратегиялық орыны ерекше. Әлемдік халық санының өсуі және жаһандық тәуекелдердің күшеюі (климаттық, геосаяси, логистикалық) салдарынан аграрлық сауданың маңызы артып келеді. Әлемдік ғылыми және институционалдық әдебиеттерде аталмыш өнімдердің мәселесі экономикалық тұрақтылық, халықаралық интеграция, азық-түлік қауіпсіздігі және тұрақты даму тұрғысынан қарастырылады.

БҰҰ Азық-түлік және ауылшаруашылығы ұйымының (FAO, 2024) мәліметтері бойынша, әлемдік агро азық-түлік саудасы көлемінің ұлғаюымен ғана емес, сонымен қатар жаһандық құн тізбегінің күрделенуімен де сипатталады. Torreggiani et al., (2018) сөзінше елдер қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді сауда ағындарымен байланысты кластерлердің құрамына кіретін күрделі халықаралық көп деңгейлі сауда желілерінің қалыптасуын анықтайды. Бұл желі тәуелділікті ескеретін тұрақты саясаттың қажеттілігін көрсетеді.

Smith and Glauber (2020) көрсеткендей, сауда саясаты азық-түліктің қолжетімділігіне тікелей әсер етеді. Тарифтер, экспорттық шектеулер, субсидиялар және санкциялар азық-түлік тұрақсыздығы қаупін арттыруы мүмкін. Anderson (2022) байқағандай, климаттық өзгерістік жағдайында мемлекеттер ішкі нарықты қорғау құралы ретінде сауда кедергілерін пайдаланады, бұл жаһандық азық-түлік жүйесінің жұмысын қиындатады.

Xanat et al., (2018) зерттеуіне сәйкес генетика тұрғысынан өзгертілген ағзалар өнімдерінің саудасы саясаттандырудың жоғары деңгейімен және нормативтік-құқықтық режимдердегі айырмашылықтармен сипатталатынын көрсетеді. Бұл әлемдік сауданың құрылымына әсер етеді және компаниялардың жеке нарықтарға қол жетімділігін шектеуі мүмкін.

Қазіргі ғылыми әдебиеттер агроөнеркәсіптік кешеннің және халықаралық сауданың ESG, яғни табиғи, әлеуметтік және басқарушылық факторларды ескермей дамыту мүмкін еместігін атап көрсетеді.

Haque et al., (2023) қайта өңдеу және айналмалы экономика аграрлық сектордың тұрақты дамуының негізгі бағыттарына айналатынын көрсетеді. Қайта өңделген материалдар мен "waste-to-value" технологияларын қосу агроөндірушілердің әлемдік нарықтағы бәсекеге қабілеттілігін нығайтады.

Gerber et al., (2024) ашық ESG есептілігінің болуы аграрлық компаниялардың жоғары өнімділігімен байланысты екенін көрсетеді. Vuallay (2021) сонымен қатар, экологиялық және әлеуметтік жауапкершілік кәсіпорындардың өнімділігіне және олардың жаһандық жеткізу тізбегіндегі беделіне оң әсер ететінін растайды.

Қазақстан Үкіметі де агроөнеркәсіп кешенді стратегиялық сала ретінде айқындайды. Бұл аталмыш саланы дамытудың 2017-2021 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасында анық байқалады. Бағдарламаның негізгі басымдықтары – экспорттық әлеуетті арттыру, өндірісті жаңғырту, қайта өңдеуді қолдау. Сондай-ақ, агроөнеркәсіп кешенді дамытудың 2021-2030 жылдарға арналған тұжырымдамаларының да негізі акценті - экспортты әртараптандыру, цифрландыруды енгізу, орнықтылық пен ресурстық тиімділікті арттыру. Екі құжатта да халықаралық сауда сектордың бәсекеге қабілеттілігінің негізгі факторы ретінде қарастырылады.

Президент Қ.К. Тоқаевтың жолдауында (2025) жасанды интеллект жүйелерін, болжамды талдауды және басқару платформаларын енгізуді қоса алғанда, саланы цифрлық трансформациялау қажеттігі атап көрсетілген. Бұл технологиялар ашықтықты арттырып, өнім сапасын жақсартып, Қазақстанның халықаралық саудадағы позициясын нығайтуға тиіс.

ҚР Ұлттық статистика бюросының статистикасы (2024) дәнді, майлы дақылдар мен қайта өңдеу өнімдері экспортының біртіндеп өсуін тіркейді, бұл шикізат және жартылай фабрикат өнімдеріне сұранысты арттырудың жаһандық трендіне сәйкес келеді. Алайда, салалық жаңалықтар ресурстарының материалдары

(Atameken.kz, 2025) қайта өңдеу кәсіпорындары шикізат тапшылығына тап болуда екендігін және бұл дайын өнімнің экспортын шектейтіндігін, сондай-ақ қосылған құнды арттыру және қайта өңдеу тізбектерін жаңарту қажеттілігі туындауда екендігін көрсетеді.

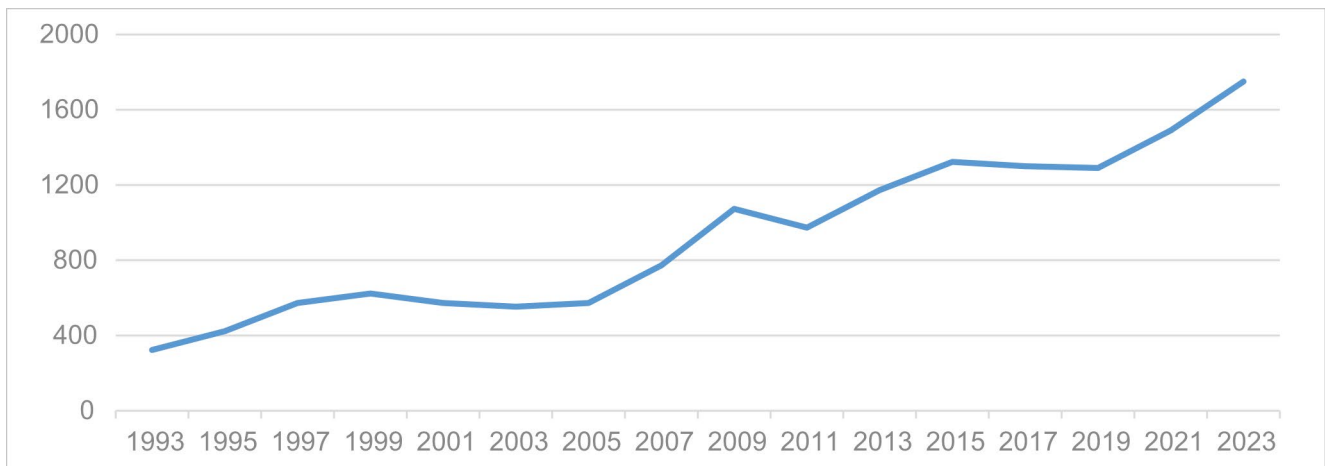
Әлемдік халық санының өсуі азық – түлікке сұранысты арттырады. Мұндай тенденция әсіресе Азия және Таяу Шығыс елдерінің нарығында, яғни Қазақстанның негізгі сауда әріптестерінде байқалуда. Бұл экспортқа мүмкіндіктер туғызады, бірақ сонымен бірге өндіріс пен логистиканың тұрақтылығын жақсартуды талап етеді.

### ӘДІСТЕР МЕН МАТЕРИАЛДАР.

Жоғарыда айтқандай, ауыл шаруашылығы саудасы жаһандық азық-түлік жеткізу тізбегінің маңызды құрамдас бөлігі болып табылады және ауыл шаруашылығы өнімдерін салыстырмалы түрде басқарылатын кедергілер арқылы тасымалдауға мүмкіндік беретін қарқынды дамып келе жатқан жаһандық сауда желісі шектеулі табиғи ресурстарды пайдаланудың тиімділігін арттыруға ықпал етеді. Ауылшаруашылық өнімдерінің халықаралық саудасы соңғы 20 жылда айтарлықтай өсуді бастан өткерді, бұл ауылшаруашылық өнімдерін өндіру, тасымалдау, байланыс және жеткізу тізбегін басқарудағы технологиялық және ғылыми жетістіктерден, сондай-ақ өнімдердің көлемі мен құнының орасан зор өсуіне себеп болған халықаралық сауда саясатындағы өзгерістерден туындады (Buallay, 2021). Зерттеу барысында салыстырмалы талдау мен статистикалық әдістер кеңінен қолданылды. Теориялық және әдістемелік негіздерді ауылшаруашылық саласындағы мәселелерді қарастыратын шетелдік зерттеушілердің жарияланымдары құрайды, мәліметтер халықаралық және отандық статистикалық ұйымдардан алынды, сондай-ақ жұмыс барысында еліміздің ауылшаруашылық саласын реттейтін нормативтік-құқықтық актілер талданды.

### НӘТИЖЕЛЕР МЕН ТАЛҚЫЛАУ

**1-сурет. Соңғы үш онжылдықтағы әлемдік ауылшаруашылық өндірісі мен экспортының айтарлықтай өсу динамикасы**

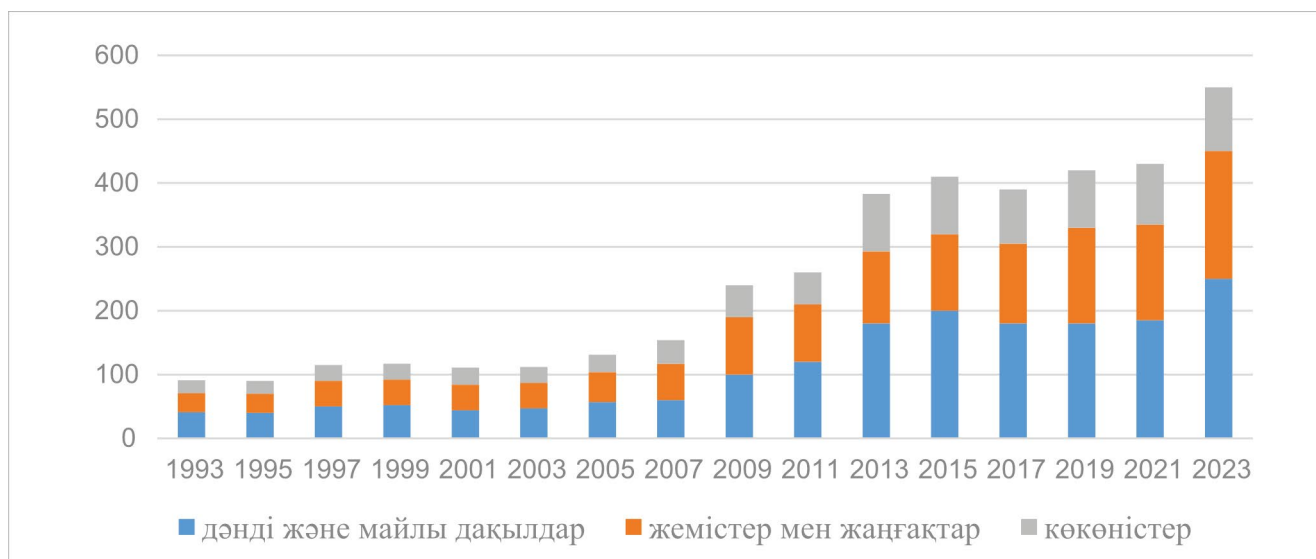


*Ескерту: Біріккен ұлттар ұйымының азық-түлік және шаруашылық ұйымы дереккөздерінен алынды*

Соңғы үш онжылдықта (1993-2023) сатылымға шығарылатын ауылшаруашылық тауарларының құны бес есе, яғни 1993 жылғы 328 миллиард доллардан 2023 жылы 1,83 триллион доллардан астам өсті (1-сурет). Мұндай қарқынды өсім көрсеткен сауда белсенділігі ауылшаруашылық тауар өндірушілері мен инвесторлары үшін көптеген құндылықтар тудырды. Мәселен, дүниежүзілік ауылшаруашылық өндірісінің құны төрт еседен астам өсіп, әлем бойынша фермерлер мен агробизнесердің қосымша экономикалық пайдасы 3 трлн доллардан асты. АҚШ Ауылшаруашылығы министрлігінің (USDA, 2023) мәліметінше әлемдік ауылшаруашылық саудасының осындай деңгейде тұрақты түрде өсуі 2000-шы жылдардың басында Ресей мен Қытай сияқты ірі елдерді Дүниежүзілік сауда ұйымына (ДСҰ) қабылдау жөніндегі 10 жылға созылған жаһандық күш-жігерден кейін жеделдеді. Қытай елінің 2001 жылы ДСҰ-ға кіргеннен кейінгі соңғы екі онжылдыққа назар аударатын болсақ, 2001-2021 жылдар аралығында ауыл шаруашылығының әлемдік сауда құны жылына 8 пайызға өсті, бұл алдыңғы онжылдықта байқалған орташа 2 пайыздық өсімнен әлдеқайда жоғары. Қытай елінің ДСҰ-ға мүше болуы, яғни экономикасы өсіп келе жатқан және халқы өте көп жаңа тұтыну нарығына қол жеткізу ауыл шаруашылығы саудасының жоғары қарқынмен дамуы және сауда артықшылықтарына ие болуға оң әсерін тигізетінін көрсетті.

Ауылшаруашылық өнімдерінің трансшекаралық саудасын кеңейтудің артықшылықтары өсімдік шаруашылығы секторларында да көрініс табады, өйткені әртүрлі диеталық әдеттері мен мәдени ортасы бар өсіп келе жатқан жаһан халқы барлық фермерлер үшін айтарлықтай сұраныс пен өсу мүмкіндіктерін қамтамасыз етті. БҰҰ Азық-түлік және ауылшаруашылығы ұйымының (FAO, 2024) мәліметіне сәйкес 1993 жылдан 2023 жылға дейінгі 30 жыл ішінде дақылдардың барлық негізгі түрлерінің сауда құны алты есе өсті. Дәнді дақылдар мен майлы дақылдар сияқты тауарлық дақылдар барлық дақылдар экспортының жетекші қозғаушы күші болып, экспорттық құнның 1993 жылғы 45 миллиард доллардан 2023 жылы 265 миллиард доллардан астамға дейін өсуіне септігін тигізді. (Дәнді және майлы дақылдар мал азығы үшін пайдаланылатын негізгі шикізат болып табылады). Халық санының өсуі себебінен қарқынды дамып келе жатырған әлемдік экономикадағы жануарлар ақуызы мен жемдік дақылдарға деген сұраныстың артуы, аталмыш өнімдерді ұсынатын дамушы елдер нарықтарының белсенділігін арттыруда. Соңғы үш онжылдықта қарқынды өсуді бастан өткерген тағы бір өсімдік шаруашылығы саласы - экспорты 640 пайызға өскен жеміс-жидек және жаңғақ. Дамыған және дамушы нарықтардағы табыс деңгейінің артуы, дұрыс тамақтану туралы ақпараттардың белең алуы өз кезегінде жемістер мен жаңғақтарға тұтынушылық сұраныстың артуына әкелді (2-сурет).

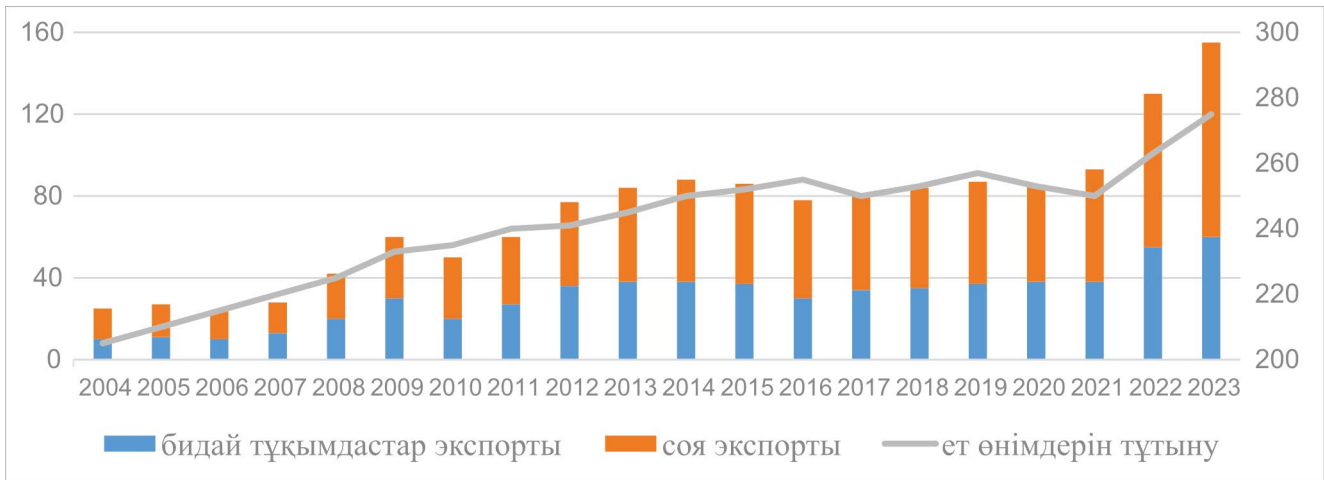
**2-сурет. Тауарлық дақылдар, жемістер және жаңғақтар мен көкөністердің әлемдік экспорты құнының өсу динамикасы, млрд АҚШ доллары**



Ескерту: Біріккен ұлттар ұйымының азық-түлік және шаруашылық ұйымы дереккөздерінен алынды

Дәнді және майлы дақылдар әлемдегі ең көп сатылатын дақылдар санатында. Жүгері мен соя бұршақтарын қоса алғанда, олар мал азығында қолданылатын негізгі дақылдар болып табылады, мұндағы сұраныс ішінара дамыған нарықтардағы тұрақты сұраныс пен дамушы нарықтардағы тұтынудың өсуі салдарынан пайда болған ақуызды тұтынудың артуына байланысты болды. 2004-2023 жылдар аралығында жүгері мен соя экспортының көлемі бес есе өсті, ал жалпы әлемдік ет тұтыну сол кезеңде 33 пайызға өсті. Қытай сияқты дамушы экономикалардың өсіп келе жатқан сұранысы жем-шөп дақылдарының жаһандық саудасының кеңеюіне ықпал етіп қана қойған жоқ, сонымен қатар импорт арқылы ішкі сұранысты қамтамасыз етіп, дамушы нарықтар өздерінің еңбек ресурстарын ауылшаруашылық өндірісінен өнеркәсіп пен қызмет көрсетуге ауыстыра алды, осылайша олардың экономикалық дамуын қолдау үшін ресурстарды оңтайландырды және өз кезегінде жаһандық экономикалық өсуді ынталандырды (FAO, 2024). Әлемдік сұраныс пен сауданың артуы АҚШ пен Бразилияның жүгері мен сояның жетекші экспорттаушылары ретіндегі позициясын нығайтты, сонымен бірге шикізат бағасының өсуіне ықпал етті. Жүгерінің әлемдік бағасы соңғы екі онжылдықта 200 пайызға өсті, ал соя бағасы 144 пайызға өсті. Бұл кеңейтілген тауарлық дақылдар саудасы жүгері мен соя өндірушілері үшін де, ауылшаруашылық жерлерінің инвесторлары үшін де құндылықты қамтамасыз етті, сонымен бірге тауардың көлемі мен бағаның өсуіне ықпал етті. Сол сияқты, ауылшаруашылық жерлерінің құны да өсті, бұл ішінара негізгі жер активтерінің жоғары табыс әкелетін қуатымен қамтамасыз етілді.

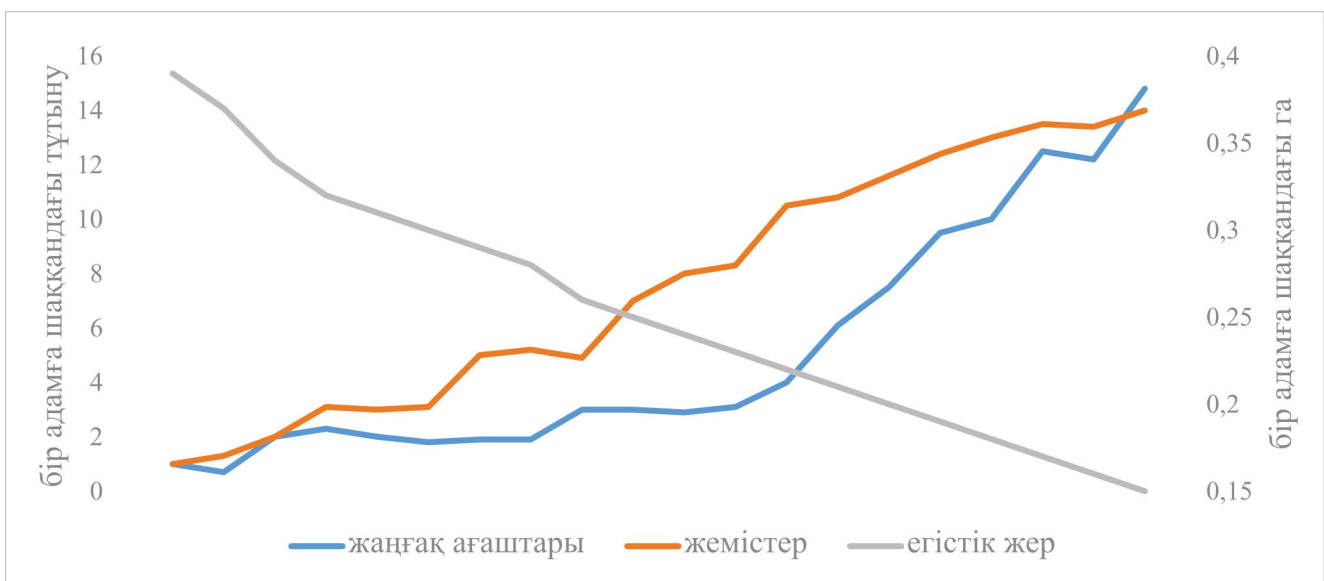
**3-сурет. Бидай тұқымдастары мен сояның әлемдік экспортының кеңеюі ет тұтынудың артуына ықпал етті. Жүгері мен соя дақылдарының әлемдік экспорттық құны (млрд АҚШ доллары) және ет тұтыну (млн метрикалық тонна)**



Ескерту: Халықаралық сауда орталығы дереккөздерінен алынды

Жаһандық нарықта орын алатын халықаралық сауда нарық қатысушыларының арасындағы қарым-қатынасқа тәуелді, соның нәтижесінде геосаяси шешімдер маңызды рөлге ие болып, ауылшаруашылық өнімдерінің сауда-саттығына өз әсерін тигізуде. Соның бір мысалы ретінде 2010 жылдары орын алған АҚШ пен Қытай арасындағы бәсекелестікке талас қазіргі таңға дейін жалғасын табуда, себебі АҚШ тарапынан Қытай тауарларының импортына деген тарифтің көтерілуіне жауап ретінде Қытай өз елінде АҚШ-тың ауылшаруашылық тауарлар импортына баж салығын салды. АҚШ-тың соя өнімдерінің ең ірі сатып алушысы болған Қытай 2018-2019 жылдары сол елдің бұршақтарын сатып алудан толықтай бас тартты. АҚШ-тың соя өнімдерінің едәуір бөлігін сатып алып отырған Қытай елінің бұл әрекеті америкалық фермерлер үшін үлкен қаржылық соққы болды.

**4-сурет. Егістік жер ресурстарының азаюы мен ауылшаруашылық тауарларына сұраныстың артуы арасындағы теңгерімсіздік. Дүние жүзіндегі егістік жерлер (гектар) және жан басына шаққандағы ағаш жаңғақтары мен жемістерін тұтыну (индекс, 1965 жылғы деңгей = 1)**



Ескерту: Біріккен ұлттар ұйымының азық-түлік және шаруашылық ұйымы дереккөздерінен алынды

Алдағы уақытта әлемдік деңгейде орын алатын геосаяси шиеленістер мен жаһандық ауылшаруашылық нарығындағы қиындықтар күрделене түседі деп күтілуде, дегенмен аталмыш нарықтағы сұраныс мен ұсыныстың ұзақ мерзімді көрсеткіші оның маңыздылығының жоғары деңгейін айқындайды. Сондай-ақ, әлемнің демографиялық жағдайы 2050 жылға таман 25 пайызға, яғни 10 миллиардқа жуықтайды деген болжам орындалса, мұндай өсім өз кезегінде ауылшаруашылық өнімдеріне деген сұранысты арттырмай қоймайды (UN World Population Prospects, 2022).

Алайда егіс алқаптары шектеулі табиғи ресурс ретінде қалып, су тапшылығы уақыт өткен сайын сезіле түсуде. Сұраныстың артуы мен ресурстардың шектеулігі арасындағы теңгерімсіздік ауылшаруашылық өнімдерінің саудасын әлемдік деңгейдегі азық-түлік сұранысын қанағаттандыруда маңызды етеді және аталмыш саладағы өндірушілер мен инвесторларға көптеген мүмкіндіктерге жол ашады.

Ауылшаруашылық өнімдерінің жаһандық нарығында өз орны бар Қазақстан Республикасы - аграрлық ел және оның агроөнеркәсіптік секторы тек оның ішкі ресурстарын ғана қамтамасыз етіп қана қоймай, оның сыртқы нарықтағы позициясын да көрсетеді. Агроөнеркәсіптік сектор ауыл шаруашылығы өнімін өндіру жөніндегі салаларды қоса алғанда, оны қайта өңдеу мен тұтынушыға жеткізуді, сондай-ақ қайта өңдеу өнеркәсібін өндіріс құралдарымен қамтамасыз етеді. Агроөнеркәсіптік кешенде жетекші рөл ауыл шаруашылығы саласына беріледі. Әртүрлі климаттық жағдайлар мен ауыл шаруашылығы мақсатындағы байтақ кең жер аумақтары қоңыржай жылу белдеуінің дақылдарының барлық дерлік түрін өсіруге және мал шаруашылығын дамытуға мүмкіндік береді.

Қазақстан Республикасының Экономикалық қызмет түрлерінің жалпы жіктеуішіне сәйкес ауыл шаруашылығының төмендегідей негізгі салалары бар:

- ауылшаруашылығы салалары үшін өндіріс құралдарын өндіретін және оны техникамен жабдықтайтын салалар, өсімдіктер мен жануарларды қорғау құралдарымен, тыңайтқыштармен, сондай-ақ ауылшаруашылығы саласына өндірістік-техникалық қызмет көрсетумен айналысатын салалар;

- ауыл шаруашылығы шикізатын дайындаумен, сақтаумен, өңдеумен айналысатын және дайын өнімді сату салалары.

- өсімдік шаруашылығы – Қазақстан Республикасының ауылшаруашылық саласының негізі. Елде ішкі нарықта ғана емес, сыртқы нарықта да сатылатын көктемгі сорттық бидай түрі өсіріледі. Күріш, қарақұмық, арпа, сұлы, тары, жүгері сияқты дақылдардың кеңінен тарағандығында атап өткен жөн. Қант қызылшасы мен майлы дақылдарға да айтарлықтай егіс алқаптары бөлінген. Тоқыма өнеркәсібі үшін зығыр мен мақта өсіріледі. Сонымен қатар, картоп, алма, қауын және жүзім сияқты дақылдар да кең тараған;

- мал шаруашылығы – қой, жылқы, түйе, шошқа, ешкі және құс және ірі қара өсіру сияқты бағыттар бойынша дамиды (ет - сүт өндірісі).

Көптеген жылдар бойы мемлекет агроөнеркәсіптік кешенді дамытуға үлкен көңіл бөлуде. Қазіргі уақытта Қазақстан Республикасы Үкіметінің негізгі міндеттерінің бірі ұлттық экономиканың негізгі драйверлерінің бірі ретінде агроөнеркәсіптік кешеннің бәсекеге қабілеттілігін арттыру. Тәуелсіздік алғаннан бері Қазақстанда бірқатар бағдарламалық құжаттар әзірленді, және сол бағдарламалардың негізінде аталмыш салада мемлекеттік саясат іске асырылуда.

Осы күнге дейін елімізде 2017-2021 жылдарға арналған Қазақстан Республикасының агроөнеркәсіптік кешені мемлекеттік даму бағдарламасы жүзеге асырылды. Аталмыш бағдарламаның негізгі мақсатын төмендегідей сараласақ болады:

- 1) ауыл шаруашылығының жалпы өнімінің көлемін 2 есеге ұлғайту;

- 2) өңделген өнім экспортын 2,5 есе, яғни 2,7 млрд АҚШ долларына дейін ұлғайту

- 3) тартылатын кредиттік қаражат көлемін 2021 жылға қарай 2017 жылғы деңгеймен салыстырғанда 9 есеге ұлғайту;

- 4) аталған салаға негізгі капиталға инвестициялар ағынын 3 есеге ұлғайту.

Осы бағдарламаны іске асыруға республикалық және жергілікті бюджеттерден көзделген жалпы шығыстар шамамен 2 774,6 млрд теңгені құрады, оның ішінде 2017 жылы - 372,7 млрд теңге; 2018 жылы - 454,4 млрд теңге; 2019 жылы - 507,6 млрд теңге; 2020 жылы - 660,2 млрд теңге; 2021 жылы - 779,5 млрд теңге.

Аталмыш бағдарламадан соң еліміздің тарапынан Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2021 жылғы 30 желтоқсандағы № 960 қаулысымен бекітілген «Қазақстан Республикасының агроөнеркәсіптік кешенін дамытудың 2021 – 2030 жылдарға арналған тұжырымдамасы» бекітілді. Бұл тұжырымдама 2030 жылға дейінгі еліміздің аграрлық секторын даму бағытын, негізгі проблемаларды және дамудың негізгі қағидаттары мен тәсілдерін және тағы басқа да көптеген түйткілді ақпараттарды қамтиды.

Сонымен қатар, бағдарламаны дайындау барысында еліміздің агроөнеркәсіптік кешеніне SWOT талдауы жүргізілген. Себебі кез келген саланың өзіндік артықшылықтары және кемшіліктері, пайдалануға және оны әрі қарай дамытуға болатын мүмкіндіктері мен сыртқы және ішкі факторлар әсерінен төнетін қауіптер болатыны сөзсіз. Дұрыс жасалған талдау сәтті нәтиженің кепілі.

Жүргізілген талдауға сәйкес күшті жақтарына негізінен еліміздің кең байтақ аумағы, суармалы жерлердің ауқымы, астық пен ұн бойынша экспорт көлемі, пайдаланылмай жатқан жайылым жерлерінің көптігі, ауыл халқының үлесінің әлі де едәуірлігі кірген. Дегенмен, кешеннің әлсіз жақтары да жетерлік. Атап айтатын болсақ, тұтыну нарығының кіші болуы, экспорттық тауарлардың жалпы көлемінің жеткіліксіздігі, шикізатты өңдеу деңгейінің төмендігі, су ресурстарының шектеулі болуы сияқты тағы басқа факторлар көрсетілген. Сонымен қатар, еліміздің ұтымды географиялық жағдайын пайдалану, органикалық өнімдерді өндіру мен оларды экспорттау әлеуетінің жоғары болуы сияқты мүмкіндіктері мен халықаралық нарықтағы бәсекелестіктің өсуі, жаһандық климаттың өзгеруі ауыл мен қала тұрғындарының арасындағы өмір сүру теңсіздігінің өсуі сияқты қауіп қатерлерде жоқ емес.

Агроөнеркәсіп саласын дамытудың ең маңызды қадамдарының бірі - ауыл шаруашылығын мемлекеттік қолдау. Бұл дегеніміз үкімет немесе өзге де мемлекеттік немесе жергілікті өзін-өзі басқару органдары тарапынан ауыл шаруашылығы тауарларын өндірушілерге тікелей не олар уәкілеттік берген агент арқылы көрсететін қаржылық жәрдем. Мемлекеттік қолдаудың мақсаты – кәсіпкерлік қызметті дамыту үшін қолайлы экономикалық және ұйымдастырушылық жағдайлар жасау.

Ауыл шаруашылығы саласындағы мемлекеттік қолдаудың көптеген түрлері бар. Солардың негізгілеріне тоқталсақ:

- Инвестициялық салымдар кезінде агроөнеркәсіптік кешен субъектісі көрген шығындардың бір бөлігін өтеу бойынша субсидиялау. Өнеркәсіптік жылыжай кешенін, қарқынды алма бағын салу және кеңейту, сүт-тауар фермасын құру және кеңейту, ауыл шаруашылығы техникасын сатып алу, кондитерлік өнімдер өндіретін кәсіпорынды кеңейту жобасының паспорттары бойынша инвестициялық салымдардың 25% субсидияланады.

- Қайта өңдеу кәсіпорындарының ауыл шаруашылығы өнімін тереңдетіп өңдеу мақсатымен сатып алу шығындарын субсидиялау. Сары май өндіру үшін сатып алынатын 1 кг сүтке 18 теңге; қатты ірімшік өндіру үшін сатып алынатын 1 кг сүтке 28 теңге субсидияланады.

- Ауыл шаруашылығы кооперативтерінің тексеру одақтарының ауыл шаруашылығы кооперативтерінің ішкі аудитін жүргізуге арналған шығындарын субсидиялау. 130 айлық есептік көрсеткіштен аспайтын мөлшерде ауыл шаруашылығы кооперативінің ішкі аудитін жүргізуге арналған шығындар субсидиялауға жатады.

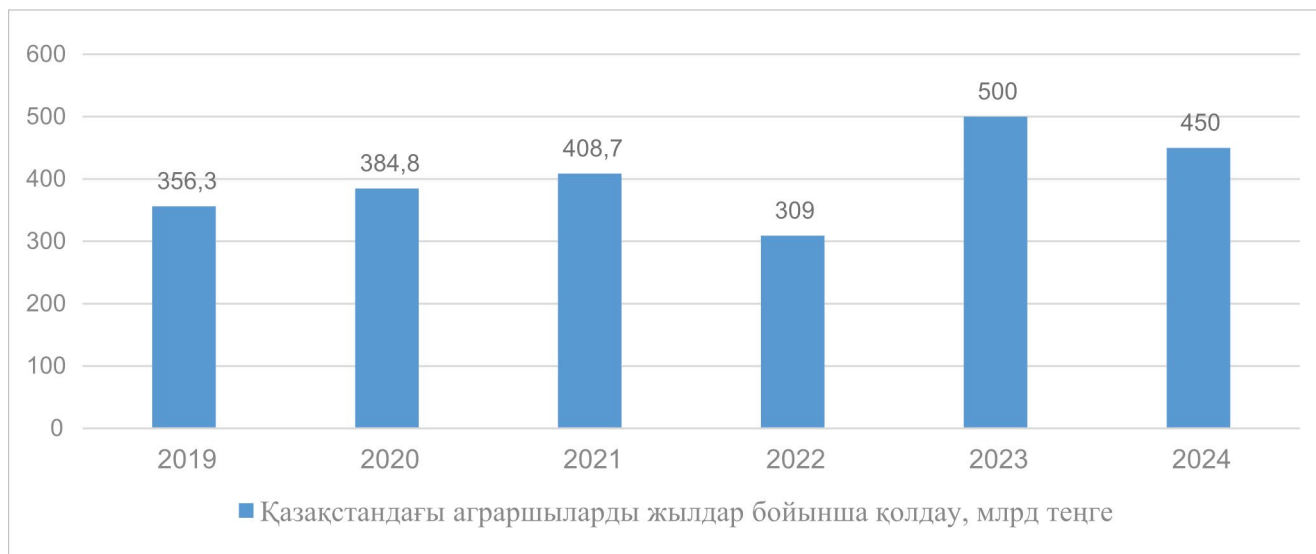
- Агроөнеркәсіптік кешен саласындағы дайындаушы ұйымдарды аккредиттеуді жүргізу. Дайындаушы ұйымдарды аккредиттеу шекті есептелген бюджетке төленген қосылған құн салығы бойынша субсидиялау мақсатында оларды кейіннен ұйымдардың есебіне қою арқылы жүзеге асырылады.

- Агроөнеркәсіптік кешен саласындағы дайындаушы ұйымдарға есептелген қосылған құн салығы (ҚҚС) шегінде бюджетке төленген қосылған құн салығының сомасын субсидиялау. Есепті жыл үшін ҚҚС бойынша декларацияны табыс ету бойынша салық міндеттемесі орындалғаннан кейін есептелген ҚҚС шегінде бюджетке төленген ҚҚС сомасы және бюджетке төленуге жататын ҚҚС сомасы толық төленгеннен кейін бюджетке төленген ҚҚС сомасы мөлшерінде субсидияланады.

- Ауыл шаруашылығы жануарларын, техникасын мен технологиялық жабдықтарын сатып алуға кредит беру, сондай-ақ лизинг кезінде сыйақы мөлшерлемелерін субсидиялау. "Технологиялық жабдықтардың кредиттері мен лизингі, ауыл шаруашылығы жануарларын сатып алу, сондай-ақ ауыл шаруашылығы техникасының лизингі бойынша сыйақы мөлшерлемелерін субсидиялау" бағдарламасы бойынша ауыл шаруашылығы техникасын, оның ішінде аспалы және тіркеме жабдықтарды сатып алуға, сондай-ақ ауыл шаруашылығы жануарлары мен негізгі құралдарды сатып алуға, құрылысқа және толықтыруға арналған қарыз шарты бойынша сыйақы мөлшерлемесін төмендету мақсатында айналым қаражаты 9-10% субсидияланады.

Соңғы жылдары Қазақстанның аграршыларын қолдау айтарлықтай болды: ҚР Ұлттық статистика бюросының (2025) мәліметінше 2019 жылы субсидиялауға 356,3 млрд теңге, 2020 жылы — 384,8 млрд теңге, ал 2021 жылы — 408,7 млрд теңге бөлінді. Жалпы, 2019-2022 жылдары Ауыл шаруашылығын субсидиялауға шамамен 1,15 трлн теңге бағытталды, бұл ретте өсім кейінгі жылдары да жалғасын тапты.

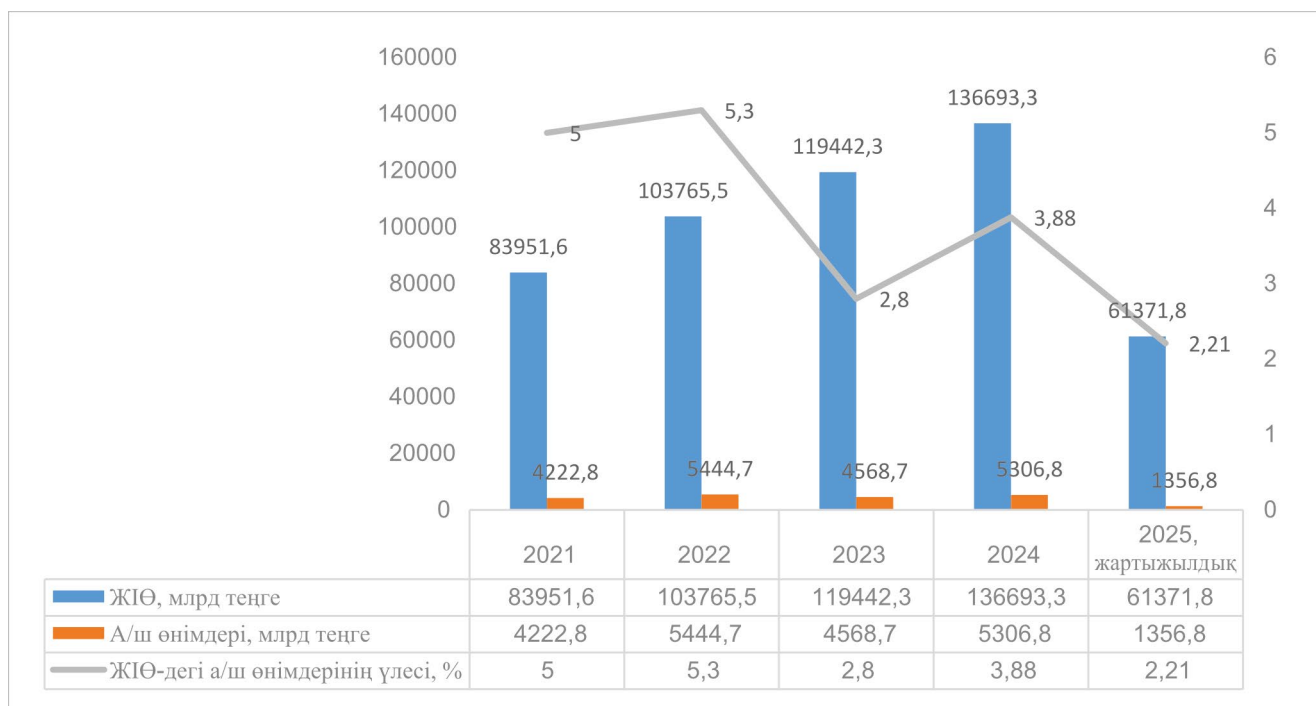
**5-сурет. Қазақстандағы аграршыларды жылдар бойынша қолдау көрсеткіші**



Ескерту: авторлар дереккөздер негізінде әзірлеген

Алайда қабылданған бағдарламалар мен көрсетіліп жатырған қолдауларға қарамастан, соңғы бес жылда республиканың жалпы ішкі өнімінің (ЖІӨ) жалпы көлеміндегі ауылшаруашылық саласының үлесі төмендеген (6-сурет), тіркелген кәсіпорындардың жалпы санындағы жұмыс істеп тұрған ауылшаруашылық кәсіпорындарының үлесі іс жүзінде өзгерген жоқ. Қазақстанның ЕАЭО елдерімен өзара сауда көлемінің өсу үрдісі сақталуда және ауылшаруашылық саласы, негізінен өсімдік және мал шаруашылығы саласында кәсіпорындарының негізгі капиталына инвестициялардың өсуде.

**6-сурет. Қазақстан Республикасында ауылшаруашылық саласы өнімдерінің ЖІӨ-дегі үлесі**



Ескерту: авторлар дереккөздер негізінде әзірлеген

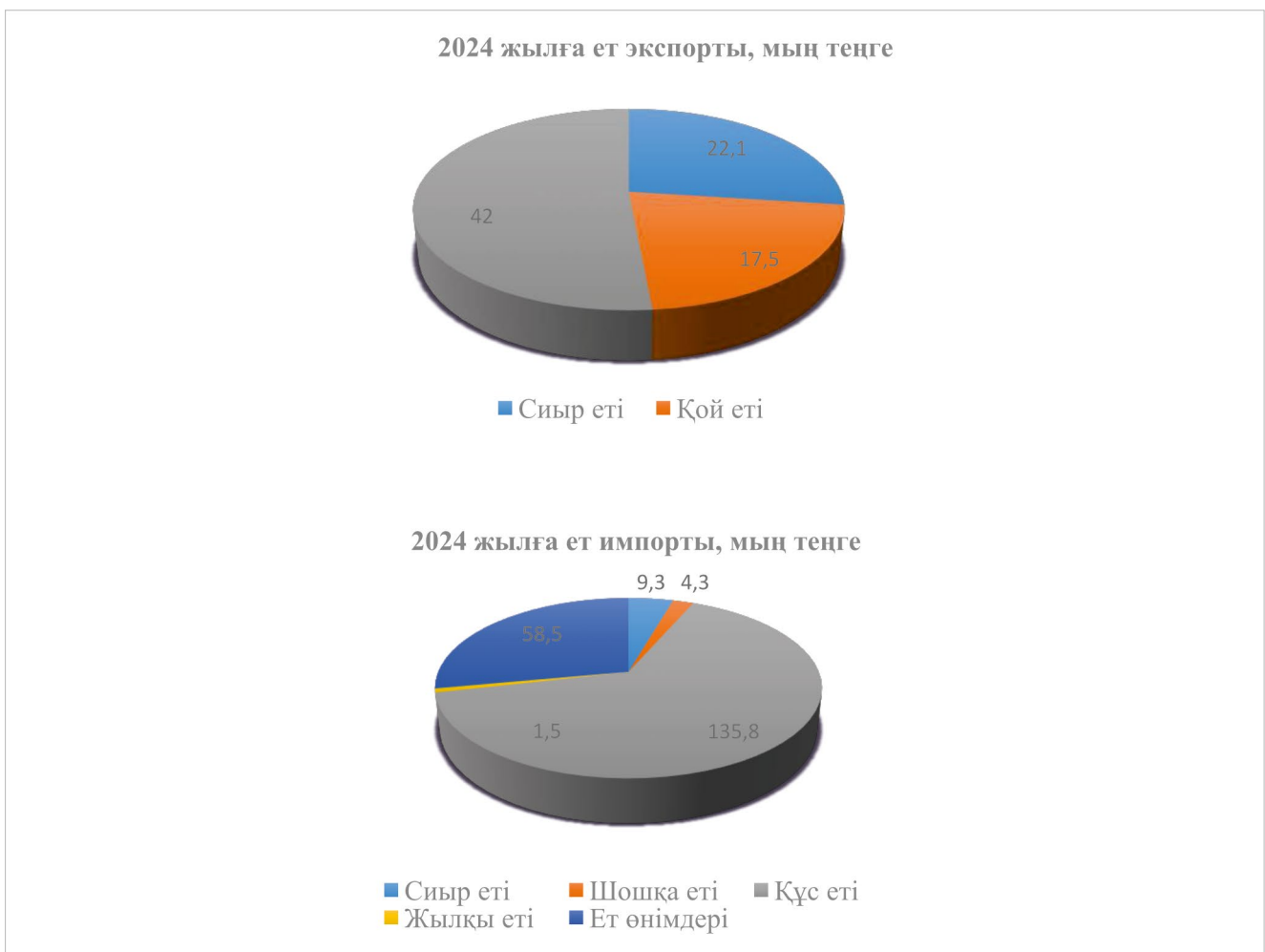
2021-2024 жылдары Қазақстанның ЖІӨ-нің нақты өсімі 62,8% құрады, бұл ретте ауылшаруашылық саласының ЖІӨ-дегі үлесі 5,0% - дан 3,88 - ға дейін аздап төмендеген. 2025 жылғы 01 шілдедегі жағдай

бойынша ауылшаруашылық үлесі ЖІӨ-нің жалпы көлемі 2021 жылдың бірінші жартыжылдығында 1,67% базистік тармақтарға төмендеген кезде 2,21% құрады.

Дегенмен қолдау нәтижелерінің оң өзгерістері де жоқ емес. Қазірдің өзінде еліміздің экспорт географиясы белсенді түрде кеңеюде – отандық агроөнім әлемнің 80 еліне жеткізіледі. Бұл ретте экспорттың 52% - дан астамы қосылған құны жоғары тауарларға тиесілі. Сонымен қатар, салада жаңа агротехнологиялар енгізілуде, соңғы екі жыл ішінде тыңайтқыштарды қолдану көлемі екі есе өсті. Техниканы да жаңартуға көп көңіл бөлінуде. Атап айтсақ, соңғы жылдары 160 млрд теңгеден астам сомаға 7 мың бірлік ауыл шаруашылығы машинасын жеткізуге лизинг шарттары жасалды. Мал шаруашылығы да бір орында тұрмай, дамуда. 3,5 мыңнан астам отандық кәсіпорын шетелдік импорттаушылардың тізіліміне енді, бұл жаңа экспорттық арналарды ашуға септігін тигізуде. Астықты және өзге де ауыл шаруашылығы өнімдерін терең өңдеудің жаңа жобаларын іске қосу бағыты да кенде емес. Солтүстік Қазақстанда бидайдан глютен және биоотын, Алматы облысында крахмал және оның туындылары өндіріледі. Жақын арада жаңа жобалар Қостанай, Түркістан, Жамбыл облыстарында және Астанада жұмыс істей бастайды деп күтілуде. Олар лизин, биоэтанол, глюкоза-фруктоза шәрбаты және басқа да өнімдерді шығарады деп жоспарлануда (Қазақстан ақпарат агенттігі, 2025).

Мемлекеттік қолдау, отандық ауылшаруашылық өнімдерімен ішкі нарықты толық қамтамасыз ету үшін, әлі де жалғасын табу қажет. Себебі кейбір маңызды ауылшаруашылық өнімдер бойынша әлі де импортқа тәуелділік бар. 2024 жылы Қазақстан 81,7 мың тонна ет экспорттап, 145 мың тонна импорттады. Бұл көрсеткіш импортқа, әсіресе құс етіне тәуелділікті көрсетеді. Импорт бойынша ең ірі серіктестер - Ресей, Бразилия, Беларусь, АҚШ елдері болса, экспорттың негізгі бағыттары -көрші Өзбекстан мен Ресей елдері.

**7-сурет. Қазақстан Республикасындағы ет экспорты мен импорты**



Ескерту: авторлар дереккөздер негізінде әзірлеген

Жоғарыда айтылғандай, 2024 жылы жалпы көлемі 81 712,1 тонна ет және ет өнімдері экспортталды, бұл 2023 жылмен салыстырғанда 47,7% жоғары. Оның ішінде негізгілері сыыр еті 22,1 мың тонна (2023 жылмен

салыстырғанда 39,8% өсім), қой еті 17,5 мың тонна (2023 жылмен салыстырғанда 2,2 есе өсім), құс еті 42 мың тонна (2023 жылмен салыстырғанда 33,2% өсім)

Ал өз кезегінде ет және ет өнімдерінің импортының жалпы көлемі 2024 жылы 145 мың 601,6 тоннаны құрады. Оның ішінде негізгілері құс еті 135,8 мың тонна (барлық ет импортының 93,3%), сиыр еті 9,3 мың тонна, шошқа еті 4,3 мың тонна, жылқы еті 1,5 мың тонна. Келтірілген мәліметтерден байқауға болатын негізгі тенденциялар, ол импортқа тәуелділік (әсіресе құс етінің) және экспорттың өсуі. Сондай-ақ, соңғы жылдары ішкі нарықта ет өнімдерінің барлық түрлерінің қымбаттау фактілері де орын алуда.

Импортқа тәуелділіктен арылу мәселелерін ел Президенті өзінің кезекті жолдауында да (2025) атап өткен болатын және оның ішінде сүт өнімдеріне деген тәуелділікке баса назар аударды. Оның сөзінше, отандық кәсіпкерлерді мемлекеттік қолдау ЕАЭО елдерінің кәсіпкерлерімен салыстырғанда төмен деңгейде. Сол себепті бәсекеге қабілетсіз болып, өз нарығымызды аталған елдердің кәсіпкерлеріне беріп қойған. 2024 жылы Қазақстанда сүт өндірісі құндық мәнде 5,6% - ға және заттай мәнде 4,5% - ға өсіп, бір жылда 3,63 млн тоннаны құрады (8-сурет). Алайда 2022 жылы барлық түрдегі сүт өндірісінің жалпы көлемі 6,4 млн тоннаны құрады, оның басым бөлігі (4,5 млн тонна) жеке қосалқы шаруашылықтарға тиесілі болған. Шыныменде, соңғы жылдары сүт өндірісінің төмендегенін байқаймыз.

**8-сурет - Қазақстан Республикасында өндірілген сүт өнімдерінің көрсеткіштері**



Ескерту: авторлар дереккөздер негізінде әзірлеген

Импортқа тәуелділікке түрткі болып отырған Қазақстанда сүт өндірудің негізгі проблемаларына сапалы шикі сүттің тапшылығы, жеткізушілер қатарында жеке қосалқы шаруашылықтардың басым болуына байланысты өндірістің маусымдылығы, сондай-ақ мемлекеттік қолдау мен логистика мәселелері жатады. Шикізат тапшылығы өңдеушілерді импортталған құрғақ сүтті пайдалануға мәжбүр етеді, ал жеке шаруашылықтардан алынған сүттің сапасыздығына байланысты ол терең өңдеуге жарамайды. Ауылшаруашылық кәсіпорындары сүттің аз ғана бөлігін (шамамен 1.5%) өндіреді, ал көп бөлігі (50% - дан астам) маусымдық жұмыс істейтін жеке қосалқы шаруашылықтардан келеді. Жеке шаруашылықтардың сүті көбінесе жинау, сақтау және тасымалдау жүйелеріндегі кемшіліктерге байланысты қайта әрі терең өңдеу үшін кәсіпорындарының талаптарына сәйкес келмейді. Өндірушілер субсидиялардың кешігуіне, бюрократиялық кедергілерге және қаржылық мемлекеттік қолдаудың тиімсіздігіне шағымданады. Кейбір жағдайларда импорттық өнімнің лоббизмі байқалады, бұл қазақстандық өндірушілер үшін бәсекелестікті қиындатады. Логистикада теңгерімсіздік бар, кейбір аймақтардан сапалы сүтті әрқашан сұраныс бар басқа аймақтарға жеткізу әрдайым мүмкін бола бермейді. Қазақстандық өндірушілер өз өнімдерінің маркетингінде проблемаларға тап болады, бұл жеткізілімдердің бұзылуына және ірі сауда желілерінің наразылығына әкеледі.

Бизнес өкілдерінің сөзінше, мұндай кемшіліктер өндірісті құрғақ сүтке және көрші елдерден шикізат сатып алуға мәжбүр етеді. Алдағы уақытта мәселе оң шешімін таппаса, онда сүт өнімдерін өндірушілердің өндіріс айналымын төмендетуге мәжбүр болу қаупі туындайды. Кейбір кәсіпорындар тіпті жұмысын тоқтатып, жабылуы мүмкін. Негізгі болған бірнеше мәселе бар, солардың қатарынан сүттің мөлшерін, сапасын және шикі сүттің бағасын келтіруге болады. Соңғы жылдары шаруа қожалықтарынан сүт жеткізудің динамикалық төмендеуі байқалады. Бұл ретте ауыл шаруашылығы тауарын өндірушілердің өсуі байқалғанына қарамастан, сүттің жалпы мөлшері төмендеген және бұл өндірушілердің өсуіне қарағанда сүт мөлшерінің тез төмендеуіне әкеледі және де шикі сүттің жетіспеушілігін техникалық регламент бойынша пайдалануға рұқсат етілген құрғақ сүтпен өтеуге тура келеді. Сонымен қатар, табиғи шикізаттың жетіспе-

ушілігінен жазда да құрғақ сүт пайдаланылады. Бұл жағдайды одан әрі шиеленістіре түседі, өйткені ұнтақталған сүт шетелде сатып алынады және өндірушілер көрші ел белгілеген бағаларға тәуелді болады («Атамекен» ҚР Ұлттық кәсіпкерлер палатасы, 2025).

Аталмыш мәселелерді шешудің бір жолы шикі сүт өндірісін ұлғайту қажет. Ал өз кезегінде ондай жұмыстар асыл тұқымды сүтті мал басын көбейтіп, фермаларын құру бойынша бірқатар инвестициялық жобаларды іске асырып, сүттің сапасына тікелей байланысты болатын жемшөп өндірісіне де көп көңіл бөлуді қажет етеді.

### ҚОРЫТЫНДЫ

Жалпы ауылшаруашылық саласы адамзат тарихында ежелден маңызды орын алады. Өркениеттің даму барысымен, көптеген жаһандық ғылыми жаңалықтардың ашылуымен ауылшаруашылығы саласының маңыздылығы кейде ұмыт қалып жататын кездерде болады. Алайда жоғарыдағы зерттеу көрсеткендей, әлем халқы санының өсуі мен жаһандық аренадағы геосаяси тұрақсыздық аталмыш саланың ауадай қажет екендігін тағы бір еске салғандай. Сол себепті де көптеген елдер, әсіресе дамушы елдер өздерінің ауылшаруашылық саласын дамытуда көптеген жұмыстар атқаруда. Себебі аталмыш жұмыстар көптеген оң өзгерістерге түрткі болады, мысалы:

- Кез келген ел үшін өнімдер экспорттау көзі болып табылады, бұл өз кезегінде түсімдерді арттырып, агроөнеркәсіп саласында жаңа жұмыс орындарын құруға әсер етеді;
- Қаржылық капиталды дамытуға және елдің халықаралық аренадағы беделін нығайттырады;
- Агроөнеркәсіп саласында біліктілігі жоғары, шетелдерде біліп алған, халықаралық деңгейдегі мамандар даярлайды;
- Жаңа идеялар мен технологиялардың дамуы: білікті мамандар инновациялар мен ғылыми зерттеулердің дамуына ықпал ететін жаңа идеялар, білім мен технологиялар әкеле алады.

Әрине, әрбір саланың өз кемшіліктері де жоқ емес. Көптеген саланың барлығына ортақ кемшіліктердің негізгілері – жеткілікті түрде қаржыландырудың болмауы, инфрақұрылымның төмен деңгейі және адам капиталы мен білікті мамандардың жеткіліксіздігі. Сонымен қатар, кез келген реформаның түпкілікті нәтижесі оң өзгерістерге алып келуі үшін жай ғана жоспарлау жеткіліксіз. Басты мақсат қабылданған бағдарламалардың өз деңгейінде орындалуы. Дегенмен, дамыған елдердің нарық сұранысы мен дамушы елдердің ұсынысы арасындағы теңгерімділік нәтижесінде бұл сала қарқынды дамып, соңғы онжылдықтарда жаһандық экономиканың дамуының негізгі тірегіне айналды. Және де бұл үрдіс жалғасын таба беретіндігіне ешқандай күмән жоқ.

### ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Anderson, K. (2022). Trade-related food policies in a more volatile climate and trade environment. *Food Policy*, 109, 102253. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2022.102253>
2. Buallay, A. (2021). Sustainability reporting and agriculture industries' performance: Worldwide evidence. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 12(5), 769–790. <https://doi.org/10.1108/JADEE-10-2020-0247>
3. Food and Agriculture Organization of the United Nations, (2024). Электрондық ресурс. - URL:<https://www.fao.org/statistics/data-collection/general/en>
4. Gerber, R., Smit, A., & Botha, M. (2024). An evaluation of environmental, social, and governance reporting in the agricultural sector. *Business Strategy & Development*, 7(1), e316. <https://doi.org/10.1002/bsd2.316>
5. Haque, F., Fan, C., & Lee, Y.-Y. (2023). From waste to value: Addressing the relevance of waste recovery to agricultural sector in line with circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 415, 137873. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137873>
6. Smith, V. H., & Glauber, J.W. (2020). Trade, policy, and food security. *Agricultural Economics*, 51, 159–171. <https://doi.org/10.1111/agec.12547>
7. Torreggiani, S., Mangioni, G., Puma, M. J., & Fagiolo, G. (2018). Identifying the community structure of the food-trade international multi-network. *Environmental Research Letters*, 13(5), 054026.
8. Xanat, V. M., Jiang, K., Barnett, G. A., & Park, H. W. (2018). International trade of GMO-related agricultural products. *Quality & Quantity*, 52(2), 565-587.
9. United States Department of Agriculture, Economic Research Service. (2023). Электрондық ресурс. - URL:<https://www.ers.usda.gov/publications?series=research-reports>.
10. United Nations. (2022). *World Population Prospects*. Электрондық ресурс. - URL:<https://population.un.org/wpp/>
11. «Атамекен» Қазақстан Республикасының Ұлттық кәсіпкерлер палатасы. (2025). Шикі сүт тапшы: Фермерлер дабыл қақты. Электрондық ресурс. – URL:<https://atameken.kz/ru/news/50061-deficit-syr-ya-obsudilikaragandinskie-pererabatyvayushie-predpriyatiya> (жүгінген күні – 17.10.2025).

12. Қазақстан ақпарат агенттігі. (2025). Қазақстанда астық пен басқа да ауыл шаруашылығы өнімдерін терең өңдеу бойынша жаңа жобалар қолға алынууда. Электрондық ресурс. – URL:<https://apk-news.kz/news/item-5802> (жүгінген күні – 17.10.2025).

13. Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігінің Ұлттық статистика бюросы. (2025). Электрондық ресурс. – URL:<https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-forrest-village-hunt-fish/> (жүгінген күні – 14.11.2025)

14. Қазақстан Республикасының Үкіметі. (2018). «Қазақстан Республикасының агроөнеркәсіптік кешенін дамытудың 2017 – 2021 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасын бекіту туралы» 2018 жылғы 12 шілдедегі № 423 қаулы. / Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық құқықтық жүйесі. Электрондық ресурс.-URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1800000423> (жүгінген күні – 18.11.2025).

15. Қазақстан Республикасының Үкіметі. (2021). «Қазақстан Республикасының агроөнеркәсіптік кешенін дамытудың 2021 – 2030 жылдарға арналған тұжырымдамасын бекіту туралы» 2021 жылғы 30 желтоқсандағы №960 қаулы. / Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық құқықтық жүйесі. Электрондық ресурс. – URL:<https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2100000960> (жүгінген күні – 18.11.2025).

16. Тоқаев, Қ.Ж. (2025). «Жасанды интеллект дәуіріндегі Қазақстан: өзекті мәселелер және оны түбегейлі цифрлық өзгерістер арқылы шешу» атты Қазақстан халқына Жолдауы. Электрондық ресурс. – URL:<https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-kazahstan-v-epohu-iskusstvennogo-intellekta-aktualnye-zadachi-i-ih-resheniya-cherez-cifrovuyu-transformaciyu-885145> (жүгінген күні – 17.10.2025).

## REFERENCES

1. Anderson, K. (2022). Trade-related food policies in a more volatile climate and trade environment. *Food Policy*, 109, 102253. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2022.102253>

2. Buallay, A. (2021). Sustainability reporting and agriculture industries' performance: Worldwide evidence. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 12(5), 769–790. <https://doi.org/10.1108/JADEE-10-2020-0247>

3. Food and Agriculture Organization of the United Nations, (2024). Электрондық ресурс. - URL:<https://www.fao.org/statistics/data-collection/general/en>

4. Gerber, R., Smit, A., & Botha, M. (2024). An evaluation of environmental, social, and governance reporting in the agricultural sector. *Business Strategy & Development*, 7(1), e316. <https://doi.org/10.1002/bsd2.316>

5. Haque, F., Fan, C., & Lee, Y.-Y. (2023). From waste to value: Addressing the relevance of waste recovery to agricultural sector in line with circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 415, 137873. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137873>

6. Smith, V. H., & Glauber, J.W. (2020). Trade, policy, and food security. *Agricultural Economics*, 51, 159–171. <https://doi.org/10.1111/agec.12547>

7. Torreggiani, S., Mangioni, G., Puma, M. J., & Fagiolo, G. (2018). Identifying the community structure of the food-trade international multi-network. *Environmental Research Letters*, 13(5), 054026.

8. United States Department of Agriculture, Economic Research Service. (2023). Электрондық ресурс.- URL:<https://www.ers.usda.gov/publications?series=research-reports>.

9. United Nations. (2022). World Population Prospects. Электрондық ресурс.- URL:<https://population.un.org/wpp/>

10. Xanat, V. M., Jiang, K., Barnett, G. A., & Park, H. W. (2018). International trade of GMO-related agricultural products. *Quality & Quantity*, 52(2), 565-587.

11. «Atameken» Qazaqstan Respublikasynyñ Ұлттық кәсіпкерлер palatasy. (2025). Шікі сүт тапсы: Фермерлер даял қақты. Электрондық ресурс. – URL:<https://atameken.kz/ru/news/50061-deficit-syr-ya-obsudili-karagandinskije-pererabatyvayushie-predpriyatiya> (жүгінген күні – 17.10.2025).

12. Qazaqstan aqparat agenttigi. (2025). Qazaqstanda astyq pen basqa da auyl шаруашылығы өнімдерін терең өңдеу бойынша жаңа жобалар қолға алынууда. Электрондық ресурс. – URL:<https://apk-news.kz/news/item-5802> (жүгінген күні – 17.10.2025).

13. Qazaqstan Respublikasy Strategialyq josparlau және reformalar agenttiginin Ұлттық статистика бюросы. (2025). Электрондық ресурс. – URL:<https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-forrest-village-hunt-fish/> (жүгінген күні – 14.11.2025)

14. Qazaqstan Respublikasynyñ Үкіметі. (2018). «Qazaqstan Respublikasynyñ agroönerkәсіptik kешенin damytudyñ 2017 – 2021 jylдарға арналған мемлекеттік бағдарламасын бекіту туралы» 2018 jylғы 12 шілдедегі №423 қаулы. (2018). / Qazaqstan Respublikasy normativтік құқықтық актілерinиң ақпараттық құқықтық жүйесі. Электрондық ресурс.-URL:<https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1800000423> (жүгінген күні –18.11.2025).

15. Qazaqstan Respublikasynyñ Үкіметі. (2021). «Qazaqstan Respublikasynyñ agroönerkәсіptik kешенin damytudyñ 2021 – 2030 jylдарға арналған тұжырымдамасын бекіту туралы» 2021 jylғы 30 желтоқсандағы №960 қаулы. (2021). / Qazaqstan Respublikasy normativтік құқықтық актілерinиң ақпараттық құқықтық жүйесі. Электрондық ресурс. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2100000960> (жүгінген күні – 18.11.2025).

16. Тоқаев, Q.-J. (2025). «Jасанды интелект дәуіріндегі Qazaqstan: өзекті мәселелер және оны түбегейлі сифрлық өзгерістер арқылы шешу» атты Qazaqstan halқына Jолдауы. Электрондық ресурс. – URL:<https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-kazahstan-v-epohu-iskusstvennogo-intellekta-aktualnye-zadachi-i-ih-resheniya-cherez-cifrovuyu-transformaciyu-885145> (жүгінген күні – 17.10.2025).

## ВАЖНОСТЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ НА НЕСТАБИЛЬНОМ МИРОВОМ РЫНКЕ

**Үргенішбаев А.\***

Phd докторант  
Актюбинский региональный университет  
имени К. Жубанова,  
Актобе, Казахстан  
e-mail: y\_anuar@mail.ru  
ORCID: 0009-0009-0259-6278

**Иманбаева З.**

к.э.н, ассоциированный профессор  
Актюбинский региональный университет  
имени К. Жубанова,  
Актобе, Казахстан  
e-mail: utegen.z.1978@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-6604-4135

**Аннотация**

В статье рассматривается роль агропромышленного комплекса в системе международной торговли, которая в последние годы приобретает особенно значимый характер, что происходит в условиях нарастающей тенденции глобализации и нарастающих в последнее время в геоэкономических вызовов. Кроме того, проведен комплексный анализ современного состояния аграрной торговли, выявлены основные тенденции, включая рост экспортной активности развивающихся стран, повышение значимости нетарифных барьеров и изменение структуры глобальных цепочек поставок. На основе статистических данных и теоретических моделей международных экономических институтов сформулированы рекомендации по адаптации агропромышленного сектора к изменяющимся условиям глобального рынка, особое внимание уделяется влиянию климатических и политических факторов на устойчивость аграрной торговли. Одной из основных целей данной статьи является проведение комплексного анализа текущего состояния и перспектив развития агропромышленного сектора в контексте международной торговли, выявление основных тенденций и проблем, а также подготовка рекомендаций для повышения устойчивости и конкурентоспособности отрасли на глобальном рынке. Результаты проведенных исследований показывают, что высокий показатель демографического роста способствует достижению важных данных по правильному использованию ограниченных экономических благ и обеспечению их роста, а также принятию позитивных решений благодаря этим данным.

**Ключевые слова:** агропромышленный комплекс; международная торговля; экспорт и импорт; торговые барьеры; продовольственная безопасность; транснациональные корпорации; изменение климата.

## THE IMPORTANCE OF AGRICULTURAL PRODUCTS IN AN UNSTABLE GLOBAL MARKET

**Urgenishbayev A.\***

PhD Doctoral Student  
K.Zhubanov Aktobe regional university,  
Aktobe, Kazakhstan  
e-mail: y\_anuar@mail.ru  
ORCID: 0009-0009-0259-6278

**Imanbayeva Z.**

c.e.s, associate professor  
K.Zhubanov Aktobe regional university,  
Aktobe, Kazakhstan  
e-mail: utegen.z.1978@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-6604-4135

### Abstract

The article discusses the role of the agro-industrial complex in the system of international trade, which in recent years has acquired a particularly important character in the context of the intensification of the globalization process and subsequent geo-economic challenges. In addition, a comprehensive analysis of the current state of agricultural trade was carried out and key trends were identified, including the growth of export activity of developing countries, the increase in the importance of non-tariff barriers and changes in the structure of global supply chains. Based on statistical data and theoretical models of international economic institutions, proposals are formulated to adapt the agro-industrial sector to the changing conditions of the global market, and special attention is paid to the influence of climatic and political factors on the stability of agricultural trade. One of the main goals of this article is to conduct a comprehensive analysis of the current state and prospects for the development of the agro – industrial sector in the context of international trade, identify key trends and problems, as well as prepare recommendations to increase the stability and competitiveness of the industry in the global market. The results of the conducted research will help to achieve important data on the correct use of limited economic benefits and ensuring their growth on the eve of high demographic growth, and make positive decisions thanks to these data.

**Key words:** agro-industrial complex; international trade; export and import; trade barriers; food security; transnational corporations; climate change.

**Zhamiyeva A.\***

Doctor PhD

L.N. Gumilyov Eurasian National University  
Astana, Republic of Kazakhstan  
e-mail: zhami2805@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-7921-847X

**Kodasheva G.**

Doctor PhD

L.N. Gumilyov Eurasian National University  
Astana, Republic of Kazakhstan  
e-mail: kodasheva\_gs@enu.kz  
ORCID: 0000-0002-1734-418X

**Rakhimzhanova K.**

Doctor PhD

L.N. Gumilyov Eurasian National University  
Astana, Republic of Kazakhstan  
e-mail: Kalamkas.Rakhimzhanova@mail.ru  
ORCID: 0000-0001-8004-4326

## CONTEMPORARY TRENDS IN THE MODERNIZATION OF KAZAKHSTAN'S TAX SYSTEM

### Abstract

This article examines key areas for modernizing the tax system of the Republic of Kazakhstan in the context of global instability and the digitalization of the economy. Using a systemic and comparative analysis, it examines tax revenue and R&D funding indicators in Kazakhstan and abroad, as well as the dynamics of the state budget revenue structure for 2020–2024. Factors limiting tax collection are identified, including the high share of the shadow economy and insufficient transparency of business transactions. Special attention is paid to the digitalization of tax administration: the implementation of Big Data, blockchain technologies, the development of the eGov platform, and the Digital Kazakhstan strategy. It is demonstrated that the integration of digital services and the use of modern analytical tools help reduce administrative costs, strengthen tax discipline, and increase taxpayer confidence. The scientific novelty of this work lies in its comprehensive examination of the interrelationships between three key factors of modernization: the development of scientific research in taxation, improvement of tax administration, and the introduction of digital technologies. The practical significance of the study is determined by the possibility of using its results to increase the transparency of tax processes, reduce the scale of the shadow economy and strengthen the sustainability of the national economy.

**Key words:** crisis; tax system; scientific school; financing; tax collection; tax administration; digitalization.

### INTRODUCTION

The consequences of global instability caused by geopolitical risks, fluctuations in commodity prices, and accelerated digitalization of the economy have led to a reduction in government revenues in many countries, including those in the Eurasian region. Under these circumstances, the modernization of the tax system, implemented through the introduction of the new Tax Code, is particularly important for ensuring the sustainability of the national economy. Tax policy requires a balance between the interests of the state and taxpayers, which is key to strengthening trust in government institutions and improving the efficiency of the fiscal system. Despite significant research in the field of taxation, the current legal framework and law enforcement practices in Kazakhstan continue to require systematic harmonization and development, which is especially relevant in the face of increasing external and internal challenges.

### LITERATURE REVIEW

As early as the early 20th century, J. M. Keynes noted the regulatory and stimulating potential of taxes, which can mitigate the effects of economic crises and support entrepreneurial activity. These ideas have been developed in the works of modern researchers, who emphasize the need for a flexible tax policy in the context of globalization and integration (works by V. Tanzi, R. Gordon, and others). Domestic studies focus on issues of tax collection, improving tax administration, and reducing the shadow economy (A. Satybaldin, G. Kunaeva, E. Omarov). However, most studies emphasize the fiscal function, while the stimulating and innovative role of taxes is insufficiently considered.

Recent decades have been characterized by the active implementation of digital technologies in tax systems. The works of L. Brown, M. Clay, and others analyze the role of Big Data, blockchain, and cloud services in increasing the transparency of tax flows and reducing tax fraud. In Kazakhstan, research on tax digitalization has been conducted primarily in the applied context (in the context of the Digital Kazakhstan program and eGov development). However, this research is insufficient for a comprehensive assessment of the impact of digitalization on tax compliance and public finance transparency. This study fills this gap by offering a systematic approach to analyzing and substantiating areas for tax system modernization.

## METHODOLOGY AND METHODS

The study utilizes a systems approach, viewing the national tax system as a key macroeconomic regulator ensuring the performance of fiscal and regulatory functions. The study utilizes comparative analysis, synthesis, and a structural-dynamic approach. The comparative analysis allowed for a comparison of tax revenues and R&D funding in the Republic of Kazakhstan and developed countries (USA, Germany, and Japan), revealing differences in investment activity and tax system sustainability. The study also compared the dynamics of Kazakhstan's tax revenue structure with the practices of Eurasian Economic Union countries. The synthesis approach allowed for a generalization of the obtained results and the formulation of priority areas for tax system modernization, considering national and international trends. The empirical basis of the study was formed by data from the Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan, the Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan, the World Bank, and the International Monetary Fund.

## MAIN PART

The economy as a dynamic system, and its key element—the tax subsystem—cannot remain static and inflexible in the face of increasing global instability. Taxes are one of the most sensitive indicators of socioeconomic processes, quickly reflecting the consequences of changes in macroeconomic policy and economic conditions. In Kazakhstan's current environment, developing a flexible and balanced tax policy that simultaneously considers the interests of the state, business, and society is particularly important. This requires not only improving tax administration but also the implementation of digital technologies, strengthening the incentive role of taxes for innovation and investment, and harmonizing national practices with international standards. Several significant areas for improving the domestic tax system can be identified as strategic areas for the near future.

### Development of science in the field of taxation

The first area of improvement for the tax system is strengthening science. Until the 1990s, the tax sector in Kazakhstan had virtually no serious scientific approach; common international tax research methods, such as surveys and sample studies, were simply not used. Currently, economic science is acutely short of academic schools of taxation capable of soundly researching and modernizing the current tax system, while also considering the consequences of its impact on the socio-economic system. The state is often forced to resort to so-called manual control.

When assessing the evolution of the tax system in independent Kazakhstan, it should be noted that it was created and developed in a context of economic difficulties. Its creation drew extensively on the experience of developed countries, albeit with due regard for Kazakhstan's own mentality. It was precisely through tax revenues that the country was able to prevent the budget deficit of those years. The tax system contributed to the resolution of urgent state problems, ensured the transition to a market economy, and helped emerge from the crisis. Today, by ensuring the functioning of the country's economy, it is helping to overcome the consequences of the global economic crisis caused by the coronavirus pandemic (Kozyrin, A. N., 2017). Research in the field of taxation can provide a solid scientific basis for introducing innovations to the tax system, which are often misunderstood and, consequently, not accepted by the public and businesses. Active discussions in specialized literature and online platforms would generate public resonance by explaining the issues under discussion to the public, thereby strengthening the scientific basis for political decisions. The global economic crisis has exposed the inadequacy of traditional economic models; behavioral and experimental economics have now become the most discussed studies. Scientific research and experiments could contribute to the development of sound and rational tax policy, as they can be used to test proposed changes to tax legislation. In other words, before introducing changes nationwide, they can be tested in a scientific research laboratory (Lagravinese, R. et. al, 2020). Unfortunately, the current scientific situation in Kazakhstan is unsatisfactory and requires serious attention. Table 1 presents the share of expenditure on research and development, which is less than 1% of GDP, while in developed countries this figure ranges from 2% to 5% of GDP per year:

**Table 1. Dynamics of R&D funding indicators in Kazakhstan for 2020-2024**

Year	Amount, billion tenge	Number of R&D employees, thousands of people	Place in the world ranking	% of GDP
2020г.	89,0	22,7	66	0,13
2021г.	134,9	21,6	61	0,13
2022г.	121,6	22,5	65	0,12
2023г.	172,6	25,4	81	0,14
2024г.	219,7	27,1	78	0,16

*Note: compiled by the author based on resource [3]*

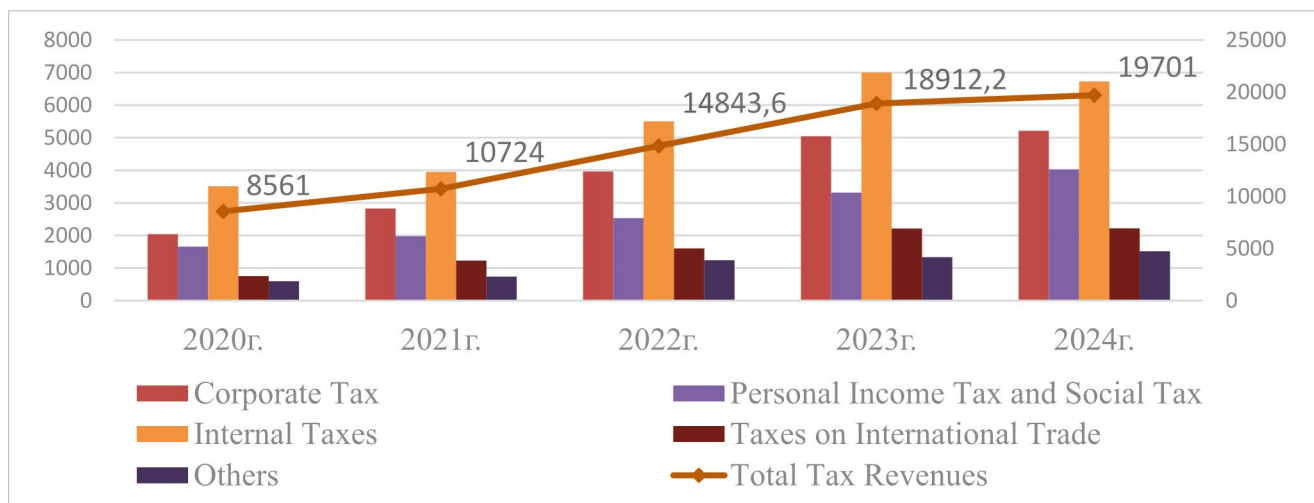
Over the period under review, R&D spending increased more than 2.4-fold, indicating increased government attention to scientific development. The growth rate of human resources lags funding, as the number of R&D workers increased by 19% during this period. Moreover, despite the increase in funding, there is no consistent progress in global rankings, indicating structural problems in the efficient use of allocated funds. As for the share of R&D spending in GDP, even considering the positive trend, this figure is significantly lower than the average for developed countries (2-4% of GDP), limiting the potential for scientific and technological development.

Kazakhstan has demonstrated a positive trend in funding growth and the number of researchers, but a discrepancy between financial investments and performance remains, reflected in a decline in international rankings. In other words, the government continues to spend little on scientific research, despite continuing to formally increase its spending on science over the past decade. The question is not only how much funding reaches scientific researchers, but also how effectively these funds are spent, and, most importantly, whether they will yield significant results in the future. A controversial aspect of developing a scientific environment is that the time and money spent could be used to address equally pressing systemic problems. However, if funds are effectively allocated to breakthrough scientific research, it will be able to compete with research conducted abroad. Regarding the development of a scientific base in taxation as a basis for developing rational tax policy, the use of behavioral and experimental economics methods will make it possible to predict the consequences of tax reforms and minimize social costs. A similar approach is actively used in OECD countries, where scientific experiments in the tax sphere (for example, testing tax return formats in the UK or incentive tax credits in the US) preceded large-scale implementation.

#### **Improving tax administration**

Tax collection is a second problematic area requiring improvement. Despite the positive trend in tax revenues to the state budget of the Republic of Kazakhstan in 2020–2024, a few factors limiting the completeness of these collections remain. First and foremost, this is the significant share of the shadow economy, due to the lack of transparency in certain areas of economic activity, the high prevalence of cash transactions, and the insufficient use of digital accounting tools. Additional factors include tax planning by transnational corporations, insufficient coordination between tax and customs authorities, and the low level of tax culture among some small and medium-sized businesses. An analysis of tax revenue trends to the state budget of the Republic of Kazakhstan for 2020–2024 showed that the volume of primary taxes, which are the determining source of state budget revenue, is steadily increasing. However, there remains a need for systematic efforts to reduce the shadow economy and improve tax collection as a key factor in the sustainability of the national economy. Figure 1 shows tax revenues to the Kazakh budget for 2020–2024, which increased from almost 8.5 trillion tenge to 19.7 trillion tenge.

**Figure 1 – Dynamics of tax revenues to the state budget for 2020-2024, billion tenge**



Note: compiled by the author based on resource [5]

According to the graph, total budget tax revenues increased more than 2.3-fold—from 8.6 trillion tenge to 19.7 trillion tenge. This trend indicates a strengthening of the budget revenue base and a gradual recovery from the recession caused by the COVID-19 pandemic. — Revenues from corporate income tax demonstrated the most significant growth, from 2.0 trillion tenge in 2020 to 5.2 trillion tenge in 2024 (+155%). This reflects the growth of corporate profits and the effectiveness of measures to stimulate business activity. Revenues from individual income tax and social tax increased by 143%, demonstrating a positive impact on employment and growth in the wage fund. Domestic taxes on goods and services remain the largest source of revenue (approximately 35%–37% of total revenue), although a slight decline has been observed since 2023, which may indicate stabilization of consumer demand and the tax burden. Against the backdrop of a revival of foreign economic activity and rising global commodity prices, tax revenues from international trade increased almost threefold.

Overall, the presented data indicate that Kazakhstan's tax revenues demonstrated stable positive dynamics from 2020 to 2024, supported by economic recovery and growth in foreign trade turnover. However, they remain dependent on global market conditions and fluctuations in domestic demand.

To address these issues, it is proposed to strengthen tax discipline by improving tax administration, expanding the practice of a risk-based approach, and increasing the effectiveness of interagency cooperation. Another important condition is to encourage voluntary compliance with tax obligations by simplifying reporting procedures, reducing administrative barriers, and developing a service-oriented approach to taxpayers [6]. Tax revenues account for most of the total state budget revenues. Their share in the years studied ranged from 59% to 76%. In 2023, despite a slight increase in total state budget revenues due to a reduction in transfers, tax revenues increased by 27.4%. This resulted in the share of taxes in total budget revenues reaching a maximum of 75.9% for the entire study period. This was driven by GDP growth of 5.1%, as well as increased production activity in key sectors of the economy, as shown in Table 2.

**Table 2. Dynamics of the state budget revenues of the Republic of Kazakhstan for 2020-2024, billion tenge**

Name	2020	2021	2022	2023	2024
Total state budget revenues	14523,9	15869,7	20356,7	21013,8	21601,7
Tax revenues	8561	10724	14843,6	18912,2	19701
Non-tax revenues	1066	436,9	693,2	1919,5	1699
Proceeds from the sale of fixed assets	126,9	208,8	239,9	182,1	201,7
Transfers from the National Fund	4770	4500	4030	4100	6100
State budget revenue growth rate, %	113,8	109,3	128,3	103,2	102,8
Tax revenue growth rate, %	92,9	125,3	138,4	127,4	104,2

Name	2020	2021	2022	2023	2024
Share of tax revenues in state budget revenues, %	58,9	67,6	72,9	75,9	72,4

Note: compiled by the author based on resource (State Revenue Committee of the Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan; OECD, 2023)

According to the table, tax revenues account for most state budget revenues, averaging 70–73%. The pandemic crisis led to a 7.1% decline in tax revenues in 2020, reducing their share of total revenues to 58.9%. The lost revenue was offset by transfers from the National Fund and non-tax revenues (dividend payments from state-owned companies). In 2022, budget revenues increased by 28.3% to 20.3 trillion tenge. Tax revenues accounted for 72.9% of this increase, driven by domestic taxes (VAT, excise taxes) and corporate income tax. Budget revenues in 2024 increased by only 2.8%, while tax revenues increased by 4.2%, while the share of taxes decreased to 72.4% due to increased transfers from the National Fund (from 4.1 to 6.1 trillion tenge).

Overall, from 2020 to 2024, tax revenues remained a key source of state budget revenue, demonstrating steady positive dynamics. However, the budget remains highly dependent on transfers from the National Fund, indicating the need for further diversification of the revenue base and increased efficiency of tax administration (Presidential Address, 2025).

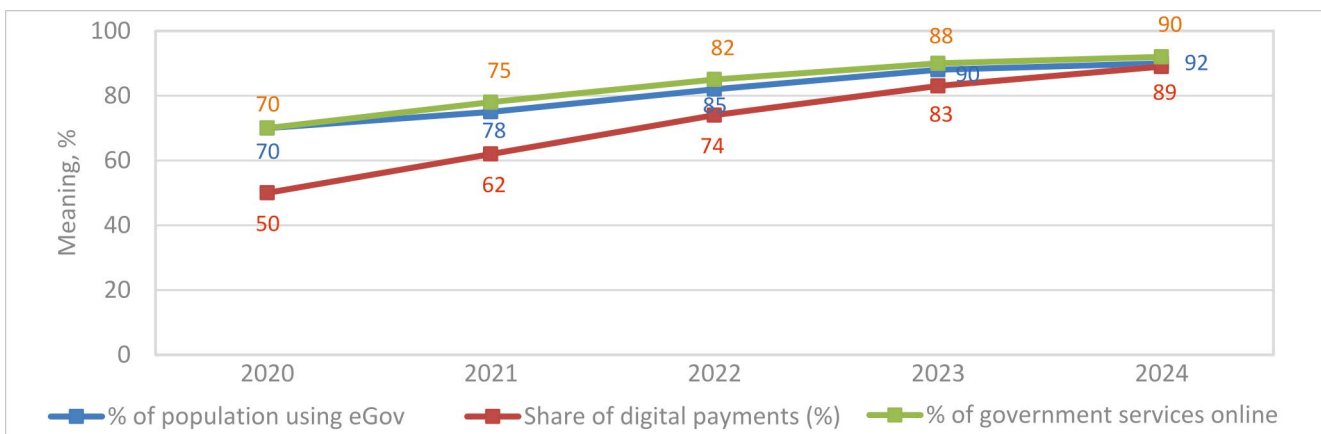
Modernization of tax administration is also necessary to consistently combat the shadow economy and tax evasion. To ensure high-quality monitoring, changes must be made to tax reporting forms, with taxpayers reflecting tax benefits and other preferences, indicating the amounts and the achieved effect. Reducing the amount of arrears in taxes and other mandatory payments to the state budget is a priority for tax authorities. The increase in tax arrears and other mandatory payments to the state budget was driven by an increase in uncollectible arrears. This category includes additional assessments for which collection is virtually impossible because the debtors are absent, wanted, or have not yet been adjudicated. Despite the measures taken, the persistence of tax arrears due to poor tax compliance suggests short-termism and ineffectiveness of tax administration. In developed countries, tax evasion is considered a severe criminal offense, along with counterfeiting and murder, as it is directed against the very foundations of the state. Implementation of this tax system improvement plan involves increasing penalties for tax evasion, bringing order to property taxes for organizations and individuals, and addressing the taxation of excess profits and luxury goods, including those purchased abroad. Historically, the tax administration system has relied primarily on individual or corporate tax returns to combat economic crime and ensure the completeness of state budget revenues. However, to gain a complete picture of today's taxpayers, it is necessary to access data from new sources and combine it with traditional information (Zhamieva A.E. et al., 2021).

### Digitalization of the tax system

The third important area of tax system improvement is the widespread adoption of modern IT technologies, which reduces the time it takes to process significant volumes of reports, perform various calculations, and more.

In 2024, Kazakhstan ranked 24th among 193 countries in the global e-Government Index (EGDI), with over 90% of the economically active population using the eGov platform. Digital payments grew from 7% of all transactions in 2014 to 89% by 2024, and the number of online banking users increased from 25% of the population in 2018 to nearly 100% by 2024. As part of the Digital Kazakhstan strategy, over 92% of government services have already been converted to electronic format; all this data is clearly presented in Figure 2 (Zhanibekov, Y., 2024).

Figure 2 – Digitalization of public services and fintech in Kazakhstan (2020–2024)



Note: compiled by the author based on resource [11]

The digitalization of 92% of government services under the Digital Kazakhstan strategy creates the institutional conditions for integrating tax services into a unified digital ecosystem. A high share of digital payments significantly increases the transparency of financial flows, thereby expanding the tax authorities' ability to monitor and analyze revenues. Furthermore, almost 100% of the population uses online banking, which simplifies tax payment administration and reduces transaction costs. The introduction of Big Data and blockchain technologies in the tax sphere, prerequisites for which include increased digital literacy and the development of digital platforms, will improve administration efficiency, reduce the shadow economy, and strengthen taxpayer confidence, in line with best international practices:

- In Estonia, the e-Tax system allows for filing tax returns in minutes, and tax administration is fully integrated with state registries (Government of Estonia, 2020).
- In South Korea, electronic cash registers and online monitoring systems allow for automatic transaction tracking and reduce tax evasion (Jeong, B., 2019).
- In France and Germany, elements of Big Data and blockchain are being introduced to analyze risks and prevent tax fraud (Avdeeva, I. L., 2016).

The implementation of advanced methods and tools for document processing and paperless information exchange will significantly reduce labor costs, increase efficiency, and reduce staffing levels, which is crucial given the current overcrowded public administration apparatus. At the same time, the threat of disclosure of taxpayer information must be minimized. In the age of digital technologies and social media, the volume of generated information is growing exponentially. Big data, which represents large volumes of unstructured data from various sources and in various formats, is becoming a strategic asset. This data can be used by both government agencies and businesses to create products that are ideal for consumers (Chernykh, K. A., 2022). Since this technology involves the reuse of existing data, this method of obtaining information is considered relatively inexpensive.

The use of Big Data will increase the transparency of tax processes. And in combination with Blockchain technology, it will be possible to track large transactions with significant VAT, tax refunds, and cross-border transactions. This system will help tax authorities better understand the behavior of the population and provide insight into areas of fraud and the development of the shadow economy, as well as areas where honest taxpayers are present and no violations are occurring. This means resources can be directed where they are most needed. Big Data can help tax authorities more widely utilize analytical methods, as the growing volume of data becoming available to tax administration and additional volumes of third-party information, made available as a result of planned amendments to the Tax Collection Law, will provide a vast information repository for the development of analytical methods to identify new requirements, risks, and the taxpayers who bear such risks (Sivarajah, U. & Kamal, M. M., 2017).

## CONCLUSION

The study showed that modernizing Kazakhstan's tax system is impossible without a comprehensive approach that combines scientific research, improved tax administration, and the implementation of digital technologies.

First, developing a scientific base in taxation creates the foundation for developing a rational tax policy. Predicting the impact of changes in tax legislation and ensuring their public acceptance is only possible by relying on the results of behavioral and experimental economics.

Second, improving tax administration is essential for increasing tax collection and reducing the shadow economy. An analysis of 2020–2024 confirmed growth in budget revenues but revealed continued dependence on transfers from the National Fund and problems with tax compliance. This points to the need to shift from fiscal pressure to a service-based model of interaction between tax authorities, businesses, and citizens.

Third, digitalization of the tax system is a key tool for implementing the first two areas. The expanded use of digital payments, online banking, Big Data, and blockchain increases the transparency of tax flows, enables the prompt identification of tax evasion risks, and optimizes tax authority resources. Kazakhstan has already achieved significant success: over 92% of public services have been transferred online, the share of digital payments has exceeded 89%, and almost the entire economically active population is connected to eGov and online banking.

Thus, the connection between the three areas of modernization is evident in the following:

- scientific research forms the intellectual basis for tax reforms.
- tax administration ensures their practical implementation.
- digitalization makes these processes more transparent, faster, and more efficient.

Implementation of the proposed model will allow Kazakhstan not only to reduce the size of the shadow economy and strengthen taxpayer trust, but also to create a sustainable, next-generation tax system that meets the requirements of the global digital economy and the strategic objectives of the "New Kazakhstan."

## REFERENCES

1. Kozyrin, A. N. (2017). Forms of systematization of tax legislation. *Pravo. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki*, 4, 73–82. <https://doi.org/10.17323/2072-8166.2017.4.73.82>
2. Lagravinese, R., Liberati, P., & Sacchi, A. (2020). Tax buoyancy in OECD countries: New empirical evidence. *Journal of Macroeconomics*, 63, 103189. <https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2020.103189>
3. Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan. (n.d.). <https://stat.gov.kz/ru/>
4. Zatraty na issledovatel'skie raboty za god vyrosli na 23%. (2022, April 18). <https://kapital.kz/economic/104708/>
5. State Revenue Committee of the Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan. (n.d.). <https://www.gov.kz>
6. National Chamber of Entrepreneurs of the Republic of Kazakhstan "Atameken". (n.d.). <https://inbusiness.kz/ru/news/>
7. OECD. (2023). *Tax administration 2023: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/900b6382-en>
8. Presidential Address 2025: Kazakhstan in the era of artificial intelligence: Current challenges and their solutions through digital transformation. (n.d.). <https://www.akorda.kz/ru/addresses>
9. Zhamieva, A. E., Nassyrova, G. A., & Mazhitov, D. M. (2021). The tax system in an unstable economy. *Vestnik Universiteta "Turan"*, 4(92), 208–215. <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2021-1-4-208-215>
10. Zhanibekov, Y. (2024, September 18). Kazakhstan ranked 24th in the UN global e-government ranking. <https://qazinform.com/news/kazakhstan-ranked-24th-in-the-un-global-e-government-ranking-2ee978>
11. Suominen, K. (2024, November 27). Building digital public infrastructure: Lessons learned from Kazakhstan. <https://www.csis.org/analysis/building-digital-public-infrastructure-lessons-learned-kazakhstan>
12. Government of Estonia. (2020). *E-Estonia: Business and finance – e-Tax*. <https://e-estonia.com/solutions/business-and-finance/e-tax>
13. Jeong, B. (2019). E-commerce in the Republic of Korea: Current status and features. *Vestnik Instituta Ekonomiki RAN*, 5, 178–190.
14. Avdeeva, I. L. (2016). Analysis of foreign experience in using global Big Data technologies. *Naukovedenie*, 8(6). <http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN616.pdf>
15. Chernykh, K. A. (2022). Application of Big Data technologies. *Molodoi uchenyi*, 46(441), 8–11. <https://moluch.ru/archive/441/96356>
16. Sivarajah, U., & Kamal, M. M. (2017). Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods. *Journal of Business Research*, 70, 263–286. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.001>

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Kozyrin, A. N. (2017). Forms of systematization of tax legislation. *Pravo. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki*, 4, 73–82. <https://doi.org/10.17323/2072-8166.2017.4.73.82>
2. Lagravinese, R., Liberati, P., & Sacchi, A. (2020). Tax buoyancy in OECD countries: New empirical evidence. *Journal of Macroeconomics*, 63, 103189. <https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2020.103189>
3. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. (n.d.). <https://stat.gov.kz/ru/>
4. Затраты на исследовательские работы за год выросли на 23%. (2022, 18 апреля). <https://kapital.kz/economic/104708/>
5. Комитет государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан. (n.d.). <https://www.gov.kz>
6. Национальная палата предпринимателей Республики Казахстан «Атамекен». (n.d.). <https://inbusiness.kz/ru/news/>
7. OECD. (2023). *Tax administration 2023: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/900b6382-en>
8. Послание Президента 2025: Казахстан в эпоху искусственного интеллекта: актуальные задачи и их решения через цифровую трансформацию. (n.d.). <https://www.akorda.kz/ru/addresses>
9. Жамиева, А. Е., Насырова, Г. А., & Мажитов, Д. М. (2021). Налоговая система в условиях нестабильной экономики. *Вестник университета «Туран»*, 4(92), 208–215. <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2021-1-4-208-215>
10. Zhanibekov, Y. (2024, September 18). Kazakhstan ranked 24th in the UN global e-government ranking. <https://qazinform.com/news/kazakhstan-ranked-24th-in-the-un-global-e-government-ranking-2ee978>
11. Suominen, K. (2024, November 27). Building digital public infrastructure: Lessons learned from Kazakhstan. <https://www.csis.org/analysis/building-digital-public-infrastructure-lessons-learned-kazakhstan>

12. Government of Estonia. (2020). *E-Estonia: Business and finance – e-Tax*. <https://e-estonia.com/solutions/business-and-finance/e-tax>
13. Чжон, Б. (2019). Электронная торговля в Республике Корея: современное состояние и особенности. *Вестник ИЭ РАН*, 5, 178–190.
14. Авдеева, И. Л. (2016). Анализ зарубежного опыта использования глобальных технологий Big Data. *Интернет-журнал «Науковедение»*, 8(6). <http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN616.pdf>
15. Черных, К. А. (2022). Применение технологий Big Data. *Молодой ученый*, 46(441), 8–11. <https://moluch.ru/archive/441/96356>
16. Sivarajah, U., & Kamal, M. M. (2017). Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods. *Journal of Business Research*, 70, 263–286. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.001>

## ҚАЗАҚСТАННЫҢ САЛЫҚ ЖҮЙЕСІН ЖАҢҒЫРТУДЫҢ ЗАМАНАУИ БАҒЫТТАРЫ

### Жамиева А.\*

PhD, аға оқытушы

Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті  
Астана, Қазақстан Республикасы  
e-mail: zhami2805@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-7921-847X

### Кодашева Г.

PhD доцент м.а

Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті  
Астана, Қазақстан Республикасы  
e-mail: kodasheva\_gs@enu.kz  
ORCID: 0000-0002-1734-418X

### Рахимжанова К.

PhD, аға оқытушы

Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті  
Астана, Қазақстан Республикасы  
e-mail: Kalamkas.Rakhimzhanova@mail.ru  
ORCID: 0000-0001-8004-4326

### Аңдатпа

Мақалада жаһандық тұрақсыздық және экономиканы цифрландыру жағдайында Қазақстан Республикасының салық жүйесін жаңғыртудың негізгі бағыттары қарастырылады. Жүйелі және салыстырмалы талдау негізінде Қазақстандағы және шет елдердегі f3TKЖ салықтық түсімдері мен қаржыландыру көрсеткіштері, сондай-ақ 2020-2024 жылдардағы мемлекеттік бюджет кірістері құрылымының серпіні зерттелді. Салықтардың жиналуын шектейтін факторлар анықталды, оның ішінде көлеңкелі экономиканың жоғары үлесі және шаруашылық операциялардың ашықтығы жеткіліксіз. Салықтық әкімшілендіруді цифрландыру мәселелеріне ерекше назар аударылды: Big Data, блокчейн-технологияларды енгізу, eGov платформасын және Digital Kazakhstan стратегиясын дамыту. Цифрлық сервистерді интеграциялау және заманауи Талдамалық құралдарды пайдалану әкімшілік шығындарды азайтуға, салық тәртібін нығайтуға және салық төлеушілердің сенімін арттыруға ықпал ететіні негізделген. Жұмыстың ғылыми жаңалығы жаңғыртудың үш негізгі факторының: салық салу саласындағы ғылыми зерттеулерді дамытудың, салықтық әкімшілендіруді жетілдірудің және цифрлық технологияларды енгізудің өзара байланысын кешенді қарастыру болып табылады. Зерттеудің практикалық маңыздылығы оның нәтижелерін салық процестерінің ашықтығын арттыру, көлеңкелі экономиканың ауқымын қысқарту және ұлттық экономиканың тұрақтылығын нығайту үшін қолдану мүмкіндігімен анықталады.

**Түйін сөздер:** дағдарыс, салық жүйесі, ғылыми мектеп, қаржыландыру, салық жинау, салықты басқару, цифрландыру.

**СОВРЕМЕННЫЕ ТRENДЫ МОДЕРНИЗАЦИИ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ КАЗАХСТАНА****Жамиева А.\***

PhD, ст.преподаватель  
Евразийский национальный университет  
имени Л.Н. Гумилева  
Астана, Республика Казахстан  
e-mail: zhami2805@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-7921-847X

**Кодашева Г.**

PhD и.о. доцента  
Евразийский национальный университет  
имени Л.Н. Гумилева  
Астана, Республика Казахстан  
kodasheva\_gs@enu.kz  
ORCID: 0000-0002-1734-418X

**Рахимжанова К.**

PhD, ст.преподаватель  
Евразийский национальный университет  
имени Л.Н. Гумилева  
Астана, Республика Казахстан  
Kalamkas.Rakhimzhanova@mail.ru  
ORCID: 0000-0001-8004-4326

**Аннотация**

В статье рассматриваются ключевые направления модернизации налоговой системы Республики Казахстан в условиях глобальной нестабильности и цифровизации экономики. На основе системного и сравнительного анализа исследованы показатели налоговых поступлений и финансирования НИОКР в Казахстане и зарубежных странах, а также динамика структуры доходов государственного бюджета за 2020–2024 годы. Выявлены факторы, ограничивающие собираемость налогов, в том числе высокая доля теневой экономики и недостаточная прозрачность хозяйственных операций. Отдельное внимание уделено вопросам цифровизации налогового администрирования: внедрению Big Data, блокчейн-технологий, развитию платформы eGov и стратегии Digital Kazakhstan. Обосновано, что интеграция цифровых сервисов и использование современных аналитических инструментов способствуют снижению административных издержек, укреплению налоговой дисциплины и повышению доверия налогоплательщиков. Научная новизна работы заключается в комплексном рассмотрении взаимосвязи трёх ключевых факторов модернизации: развития научных исследований в области налогообложения, совершенствования налогового администрирования и внедрения цифровых технологий. Практическая значимость исследования определяется возможностью применения его результатов для повышения прозрачности налоговых процессов, сокращения масштабов теневой экономики и укрепления устойчивости национальной экономики.

**Ключевые слова:** кризис, налоговая система, научная школа, финансирование, собираемость налогов, налоговое администрирование, цифровизация.

**Нуржанова Ш.\***

докторант  
Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия Ұлттық  
университеті  
Астана қ., Қазақстан  
e-mail: shyraynurzhanova@gmail.com  
ORCID: 0009-0001-7333-8526

**Кажмухаметова А.**

э.ф.к., доцент м.а.  
Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия  
Ұлттық университеті  
Астана қ., Қазақстан  
e-mail: asem.kaa3103@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-6957-7364

## ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ҚҰРЫЛЫС САЛАСЫНЫҢ ДАМУ ДИНАМИКАСЫ, ОНЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ӨСУГЕ ЫҚПАЛЫ ЖӘНЕ АУДИТ АРҚЫЛЫ ТИІМДІЛІГІН БАҒАЛАУ

### Аңдатпа

Бұл мақалада Қазақстандағы құрылыс саласының қазіргі даму қарқыны, оның ұлттық экономикадағы орны және ұзақ мерзімді перспективадағы мүмкіндіктері жан-жақты талданады. Зерттеу құрылыс индустриясының стратегиялық маңызын айқындай отырып, тұрғын үй құрылысы, инфрақұрылымдық жобалар және өңірлік даму бастамалары арқылы әлеуметтік тұрақтылық пен экономикалық өсімге қосатын үлесін сипаттайды. Елде іске асырылып жатқан мемлекеттік бағдарламалар мен инвестициялық жобалар құрылыс секторын нығайтып қана қоймай, жаңа жұмыс орындарын ашуға, шағын және орта бизнестің дамуына, сондай-ақ өңірлердің инфрақұрылымдық жаңаруына оң әсер еткені нақты деректермен көрсетіледі.

Статистикалық мәліметтер құрылыс саласына тартылған қаржыландыру көлемінің жыл сайын тұрақты түрде өсіп отырғанын дәлелдейді. Тұрғын үй қорының кеңеюі, жаңа архитектуралық шешімдер мен заманауи құрылыс технологияларының енгізілуі урбанизация процесінің үдеуіне мүмкіндік беріп, халықтың өмір сүру сапасын жақсартуға жағдай жасауда. Сонымен бірге, саладағы цифрландыру, энергия үнемдейтін технологияларды қолдану және құрылыс материалдарын өндіруді локализациялау құрылыс индустриясының бәсекеге қабілеттілігін арттыруға бағытталған маңызды қадамдар ретінде талданады.

Аудит құрылыс ұйымдарының қаржылық есептілігінің шынайылығын растау, ресурстарды пайдалану тиімділігін анықтау және инвестициялық жобалардағы тәуекел деңгейін бағалау құралы ретінде қарастырылады. Аудиттің құрылыс жобаларындағы шығындардың ашықтығын қамтамасыз етуге, қаржылық тәуекелдерді төмендетуге және басқару шешімдерінің сапасын арттыруға бағытталған жұмыстары талданады. Зерттеу нәтижелері құрылыс саласында аудит механизмдерін жетілдіру экономикалық тұрақтылық пен тұрақты дамуды қамтамасыз етудің маңызды факторы екенін дәлелдейді.

Жалпы, мақала Қазақстанның құрылыс саласының экономикалық әлеуетін, оның даму динамикасын және болашақтағы мүмкін бағыттарды терең зерттейді, сонымен қатар саланың ұлттық даму стратегиясындағы ерекше рөлін айқын көрсетеді.

**Кілт сөздер:** Құрылыс саласы, инфрақұрылым, бухгалтерлік есеп, қаржылық есептілік, аудит, экономикалық даму.

**Кіріспе.** Қазіргі таңда ел экономикасының өсуінде құрылыс саласы ерекше маңызға ие. Бұл сала елдің әлеуметтік жағдайын жақсартып, тұрғын үймен қамтамасыз ету, инфрақұрылымды жаңарту және жаңа өндірістік нысандарды іске қосу арқылы ұлттық дамудың нақты көрсеткішіне айналып отыр. Қазақстанда құрылыс саласы экономиканы әртараптандыруда, инвестициялар тартуда және стратегиялық жобаларды жүзеге асыруда аса маңызды рөл ойнайды. Құрылыс индустриясы тек материалдық нысандар тұрғызумен шектелмей, сонымен қатар жобалау, инженерлік қызмет, қаржы, логистика және қызмет көрсету сияқты көптеген бағыттарды қамтитын күрделі жүйе болып табылады. Сондықтан бұл сектордың белсенді дамуы экономиканың басқа салаларына да тікелей әсер етеді.

Негізгі мақсаты – Қазақстан экономикасының тұрақты дамуына қол жеткізу, яғни ұзақ мерзімді перспективаға бағытталған процесс. Құрылыс саласының үздіксіз жұмыс жасауын қамтамасыз ететін тұрақты жабдықтау тізбегін қалыптастыруға бағытталған. Мұндай даму бағыты әлеуметтік, экологиялық және экономикалық өлшемдердің өзара байланысын сақтай отырып, олардың барлығын кешенді түрде іске асыруды талап етеді.

Зерттеу тақырыбының өзектілігі – Қазақстан экономикасын әртараптандыру және ұзақ мерзімді өсімді қамтамасыз ету жағдайында құрылыс саласының даму динамикасын және оның экономикалық өсуге

ықпалын талдау өзекті болып табылады. Құрылыс жобаларының ауқымы мен күрделілігінің артуы бұл салада аудиттің рөлін арттырады.

Зерттеудің ғылыми маңыздылығы – құрылыс саласының экономикалық өсімге әсерін және аудиттің тиімді басқару тетігі ретіндегі маңызын айқындауға бағытталған. Алынған нәтижелер құрылыс саласындағы қаржылық бақылау жүйесін жетілдіруге мүмкіндік береді.

Зерттеу шеңберінде келесі ғылыми гипотезалар ұсынылады:

1. Құрылыс саласына инвестициялардың өсуі ұлттық экономиканың жалпы өсу қарқынына оң әсер етеді және мультипликативтік ықпал арқылы ілеспе салалардың дамуын жеңілдетеді;
2. Құрылыс саласында аудит тетіктерін жүйелі қолдану қаржылық ресурстарды тиімді пайдалану тиімділігін арттырып, инвестициялық жобалардың нәтижелігін жоғарылатады;
3. Мемлекеттік реттеу мен аудит сапасының жеткіліксіздігі құрылыс жобаларының құнының өсуіне және олардың экономикалық қайтарымының төмендеуіне алып келеді.

**Негізгі бөлім. Әдеби шолу.** Экономикалық дамудың басым стратегиялық бағыттарының бірі ретінде соңғы жылдары құрылыс индустриясы басымдық алып келеді. Мемлекет басшысы өзінің соңғы жолдауында халықтың әл-ауқатын және еліміздің әлеуетін арттыру үшін инфрақұрылымды дамыту мен жаңа өндіріс орындарын салудың аса маңыздылығын атап өткен (Әділет, 2012). Құрылыс саласы халықтың өмір сүру сапасын арттырып, әлеуметтік теңдікті қамтамасыз ететін маңызды механизм болып саналады. Жаңа тұрғын үйлердің салынуы, өндірістік нысандардың іске қосылуы, жол-көлік инфрақұрылымының кеңеюі және әлеуметтік мекемелердің бой көтеруі – барлығы құрылыс индустриясының белсенді дамуының нақты нәтижесі.

Құрылыс саласының маңыздылығы оның мультипликативтік әсерімен түсіндіріледі: бұл сала өзімен қатар бірнеше нарықтың қызметтерін жандандырады. «Қазақстан-2050» Қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты стратегиясы аясында құрылыс саласын жаңғырту мен есеп жүргізудің ашықтығын қамтамасыз ету міндеттері айқындалған (Үкімет, 2025). Бұл бағыттар саланың экономикалық әлеуетін арттыруға және есептік жүйенің сапасын жақсартуға негіз болады.

Елімізде құрылыс саласының құқықтық негізін айқындайтын басты құжаттардың бірі – «Сәулет, қала құрылысы және құрылыс қызметі туралы» Заң болып табылады. Бұл заң құрылыс қызметін ұйымдастыру мен жүзеге асырудың бірыңғай қағидаттарын белгілей отырып, сапа, қауіпсіздік және экологиялық тұрақтылық талаптарын қамтамасыз етуге бағытталған. Құжатта құрылыс процесіне қатысушылардың құқықтары мен міндеттері, жобалау және сараптау тәртібі, сондай-ақ лицензиялау жүйесі нақты реттелген.

Бұл заң тек құрылыс саласын реттейтін құқықтық база ғана емес, сонымен бірге ұлттық экономиканың тұрақты өсуіне және әлеуметтік инфрақұрылымның дамуына ықпал ететін маңызды құрал ретінде бағаланады. (Anton Lewis, 2025)

Қазақстанда құрылыс саласының өсімі бірқатар стратегиялық және әлеуметтік-экономикалық факторлардың ықпалымен қалыптасуда. Соңғы жылдары мемлекет инфрақұрылымды жаңарту бойынша ауқымды бастамаларды жүзеге асырып келеді. Атап айтқанда, «Нұрлы Жер» бағдарламасы елдегі тұрғын үй қорын ұлғайтып, қолжетімді баспанаға қол жеткізуге мүмкіндік берсе, «Жайлы мектеп» жобасы арқылы жаңа білім беру нысандары салынып, заманауи оқу инфрақұрылымы қалыптасуда. Сонымен қатар «Ауыл – Ел бесігі» бағдарламасы өңірлердің әлеуметтік және инженерлік инфрақұрылымын дамытуды көздейді, ал жол-көлік жүйесін жаңғырту бастамалары ел ішінде көлік қатынасын жақсартып, ішкі әлеуметтік экономиканың нығаюына сеп болуда. (Gov.kz, 2025)

Экономиканың басқа салаларының дамуына құрылыс айтарлықтай әсер ететінін ескеретін болса, шикізат ресурстарын пайдалану тетіктерін оңтайландыру аса маңызды болып табылады. Мұндай шаралар құрылыс процесінің тиімділігін арттырып қана қоймай, материалдық өндіріс, көлік және логистика, сондай-ақ өңдеу өнеркәсібі сияқты ілеспе салалардың да дамуына серпін береді. Институционалдық және нормативтік кедергілерді жою – елдің жалпы экономикалық өсуін қамтамасыз етудің маңызды алғышарттарының бірі болып табылады. (Gov.kz, 2025)

Құрылыс саласы экономикалық тұрақсыздық немесе дағдарыс кезеңдерінде тұрақтандырушы фактор рөлін атқарады. Мысалы, 2020 жылы Қазақстанның жалпы ішкі өнімі 2,5 пайызға төмендегенімен, құрылыс саласы керісінше 11,6 пайыздық өсім көрсеткен. Бұл көрсеткіш барлық экономикалық секторлар арасында ең жоғары нәтиже болып саналады және пандемияның нақты секторға тигізген теріс әсерін едәуір жұмсартуға мүмкіндік берген (Gretchen Purser et al., 2025).

Аймақтық даму да оң динамика көрсетуде. Бұрын құрылыс қарқыны ірі қалаларда басымдық көрсетсе, қазір облыс орталықтары мен ірі аудан орталықтарында да жаңа әлеуметтік және инфрақұрылымдық нысандар салынып жатыр. Ауылдық жерлерде мектептер, медициналық пункттер, жолдар және инженерлік желілер жаңаруда. Бұл бүкіл ел аумағында халықтың тұрмыс сапасын жақсартуға бағытталған жүйелі жұмысты білдіреді.

Статистикалық мәліметтерге, ақпараттық-аналитикалық зерттеулерге және өзге де дереккөздерге жүргізілген талдау нәтижелері құрылыс саласына тартылатын инвестициялар көлемінің өсу қарқыны оң динамикаға ие екенін көрсетеді. Құрылыс секторын тұрақты дамыту үшін кең ауқымды, жан-жақты ақпараттық база қажет. Мұндай ақпарат нақты сұраныс деңгейін, құрылыс қызметтерінің үлес салмағын, сондай-ақ олардың аймақтық ерекшеліктерін дәл анықтауға мүмкіндік береді.

Бүгінгі күні құрылыс саласы – елдің еңбек нарығы мен кәсіп белсенділігінің негізгі қозғаушы күші. Бұл оның әлеуметтік тұрғыдан алғанда да маңызды екенінің бірден бір дәлелі. Салада 637,5 мыңнан астам адам еңбек етеді, бұл елдегі барлық жұмыспен қамтылғандардың 7,2 пайызын, ал нақты сектордағы қызметкерлердің 17,4 пайызын құрайды. Бұл көрсеткіштер ел экономикасының дамуында қаншалықты маңызды екенін көрсетеді. Осылайша, құрылыс тек экономикалық емес, сонымен қатар әлеуметтік тұрақтылықтың да маңызды факторы болып отыр.

Бұдан бөлек, құрылыс саласы кәсіпкерлік белсенділіктің артуына да септігін тигізеді. 2025 жылдың тамыз айындағы деректер бойынша, бұл салада 50,3 мыңға жуық кәсіпорын жұмыс істейді, бұл өткен жылдың сәйкес кезеңімен салыстырғанда 11,2 пайызға көп. Құрылыс компаниялары елдегі барлық белсенді кәсіпорындардың 13,3 пайызын, ал нақты сектор кәсіпорындарының 41,9 пайызын құрайды (Gov.kz, 2025).

Құрылыс саласының жыл сайын өзгеріске ұшырауының бір дәлелі ретінде, 2025 жылдың қаңтар – қыркүйек айлары аралығында елімізде орындалған құрылыс – монтаж жұмыстарының жалпы көлемі 6441,3 млрд. теңгені құраған. Бұл көрсеткіш салыстырмалы түрде алдыңғы жылдарға қарағанда біршама өзгеріске ұшырағанын аңғартады. Сонымен қатар, есепті кезеңде 12 851 397 шаршы метр тұрғын үй нысандары қолданысқа берілген, бұл халықтың баспанаға деген сұранысының жоғары деңгейде екенін және құрылыс нарығының тұрақты түрде дамып, әлеуметтің инфрақұрылымның кеңейіп жатқандағының дәлелі болады.

Бұған қосымша, 2025 жылдың қаңтар–тамыз айларында құрылыс-монтаж жұмыстарының көлемі өткен жылмен салыстырғанда 18,1%-ға артқан (2024 жылы – 8,8%). Бұл көрсеткіш саланың инвестициялық белсенділігінің жоғары екенін дәлелдейді (Melissa Carlisle et al., 2023).

Ұлттық статистика бюросының деректеріне сүйенсек, 2025 жылдың қаңтар–қыркүйек айлары аралығында елімізде орындалған құрылыс жұмыстарының көлемі өткен жылдың сәйкес кезеңімен салыстырғанда 14,6 пайызға өсіп, 6441,3 млрд теңгені құраған. Бұл көрсеткіш құрылыс саласының экономикалық белсенділіктің жоғары деңгейін сақтап отырғанын және саладағы тұрақты өсім үрдісін көрсетеді.

Құрылыс қызметтерінің құрылымын талдау нәтижесінде, республика бойынша орындалған жұмыстардың 93,2 пайызы – жеке меншік құрылыс ұйымдарының үлесінде екені анықталды. Сонымен қатар, шетелдік компаниялардың үлесі 6,2 пайызды, ал мемлекеттік сектордың үлесі бар болғаны 0,6 пайызды құраған. Бұл жағдай құрылыс саласында жеке капиталдың басым рөл атқаратынын және бәсекеге қабілетті жеке сектордың белсенділігін дәлелдейді.

Қызмет түрлері бойынша қарастырғанда, 2025 жылдың алғашқы тоғыз айындағы құрылыс жұмыстарының ең үлкен бөлігі автомобиль, теміржол және метрополитен құрылысына тиесілі болып, олардың үлесі жалпы көлемнің 23,9 пайызын құрады. Бұдан кейінгі орында тұрғын емес ғимараттар құрылысы – 21,8 пайыз, ал тұрғын үйлердің салынуы – 12,8 пайыз деңгейінде тіркелген. Мұндай көрсеткіштер елімізде ірі инфрақұрылымдық жобалар мен тұрғын үй құрылысына басымдық беріліп отырғанын айғақтайды. Айта кету керек, тұрғын үй нарығындағы әлеуметтік әділдік пен қолжетімділікті қамтамасыз ете отырып, тұрғындардың өмір сүру жағдайын жақсартуға және экономиканың тұрақты дамуына үлес қосуына бағытталған «Тұрғын үй қатынастары туралы» Заңның аясында жұмыс жасайды.

Жалпы алғанда, аталған мәліметтер құрылыс индустриясының экономикадағы тұрақты өсімнің маңызды факторларының бірі екенін және оның жеке сектор есебінен дамып отырғанын көрсетеді. Сонымен қатар, құрылыс бағыттарының әртараптануы экономиканың нақты секторында өндірістік және әлеуметтік инфрақұрылымды дамытуға мүмкіндік беруде. (Sophie Bacq et al., 2025).

Қазақстандағы құрылыс саласының даму динамикасы мен оның экономикалық өсуге ықпалы көптеген отандық және шетелдік зерттеушілердің еңбектерінде қарастырылған. Отандық зерттеулерде құрылыс секторы ұлттық экономиканың негізгі драйверлерінің бірі ретінде сипатталады. Мысалы, бірқатар зерттеулерде құрылыс саласының дағдарыс кезеңдерінде де тұрақты өсім көрсетіп, жалпы ішкі өнімнің төмендеуін тежейтін фактор ретінде рөл атқаратыны атап өтіледі. Атап айтқанда, 2020 жылы ел экономикасы 2,5%-ға төмендегенімен, құрылыс саласы 11,6%-ға өсіп, экономиканың басқа секторларына қарағанда жоғары нәтиже көрсеткен. Сонымен қатар, құрылыс пен көлік салалары экономиканың өсуіне елеулі үлес қосып, 2025 жылы жалпы экономикалық өсімнің 6,2%-ға жетуіне ықпал етті.

Шетелдік зерттеушілердің еңбектерінде құрылыс саласы экономикалық өсудің маңызды құрамдас бөлігі ретінде қарастырылады. Атап айтқанда, дамушы елдер бойынша жүргізілген зерттеулерде инвестициялар мен инфрақұрылымдық жобалардың экономикалық өсімге оң әсер ететіні дәлелденген. Мемлекеттік және жеке инвестициялардың артуы жалпы ішкі өнімнің өсуіне тікелей ықпал етеді және экономикалық дамудың негізгі факторларының бірі болып табылады. Сонымен қатар, салалық талдаулар құрылыс секторының жұмыспен қамту мен экономикалық белсенділікті арттырудағы рөлін көрсетеді.

Дегенмен, қарастырылған еңбектерде құрылыс саласының тиімділігін аудит тұрғысынан кешенді бағалау мәселелері жеткілікті деңгейде зерттелмеген. Бұл өз кезегінде құрылыс саласының экономикалық өсуге әсерін тереңірек талдау және оның тиімділігін аудит құралдары арқылы бағалау қажеттілігін айқындайды.

Экономикалық белсенділіктің күшеюі құрылыс ұйымдарының қаржылық міндеттемелерін, жоспарлау жүйесін және бухгалтерлік есеп жүргізу сапасын одан әрі жетілдіруді талап етеді. Себебі құрылыс циклі күрделі және ұзақ мерзімді сипатқа ие, оның әр кезеңіндегі шығындар мен активтерді дәл есепке алу — экономикалық нәтижелілік пен инвестициялық тартымдылықты қамтамасыз ететін негізгі фактор (S. Charles Malka et al., 2025).

**Әдіснама және әдістер.** Осы зерттеудің әдіснамалық негізін құрылыс саласының экономикалық даму динамикасын, оның ұлттық экономикаға ықпалын және аудит құралдары арқылы тиімділігін бағалауға бағытталған кешенді ғылыми тәсілдер құрайды. Зерттеу логикасы құрылыс саласын макроэкономикалық жүйенің маңызды құрамдас бөлігі ретінде қарастыруға және оның инвестициялық, өндірістік және қаржылық көрсеткіштерін өзара байланыста талдауға негізделген.

Зерттеу жұмысы сандық сипаттағы қолданбалы зерттеу болып табылады және екіншілік деректерді талдау әдісіне сүйенеді. Негізгі ақпараттық база ретінде Қазақстан Республикасының Ұлттық статистика бюросының ресми деректері, салалық есептер, мемлекеттік бағдарламалардың ашық материалдары, сондай-ақ Жоғары аудиторлық палатаның қорытынды есептері пайдаланылды. Зерттеу кезеңі 2018–2022 жылдар аралығын қамтиды, бұл құрылыс саласының дамуындағы құрылымдық өзгерістерді және инвестициялық белсенділіктің динамикасын салыстырмалы түрде бағалауға мүмкіндік береді.

Зерттеу барысында экономикалық – статистикалық талдау әдістері қолданылды. Атап айтқанда, құрылыс саласына тартылған инвестициялар көлемінің өзгеру серпінін анықтау үшін динамикалық қатарларды талдау, мемлекеттік, жеке және шетелдік инвестициялар үлесінің арақатынасын бағалау үшін құрылымдық талдау жүргізілді. Алынған нәтижелер көрнекілік мақсатында диаграммалар мен кестелер түрінде ұсынылды.

Зерттеудің маңызды құрамдас бөлігі ретінде аудиттік талдау әдістері қолданылды. Бұл ретте анықталған қаржылық бұзушылықтар, тиімсіз жоспарлау фактілері және экономикалық шығындар салалық басқару жүйесіндегі негізгі проблемаларды айқындауға мүмкіндік берді.

Зерттеу процесінде талдау мен синтез, индукция және дедукция сияқты жалпы ғылыми әдістер қолданылды. Бұл әдістер құрылыс саласының даму үрдістерін жүйелі түрде түсіндіруге, алынған нәтижелерді қорытындылауға және саланың экономикалық тиімділігін арттыруға бағытталған ғылыми тұжырымдар жасауға мүмкіндік берді.

Нәтижелер. Елдің экономикалық жағдайы және оның даму перспективасы көп жағдайда салынған инвестиция мөлшеріне байланысты болады. Жалпы инвестициялық қызмет әрқашан экономикалық өсуде маңызды орын алады. Ұлттық статистика бюросының ұсынған 2018-2022 жылдар аралығындағы инвестициялық қызметтің негізгі көрсеткіштері туралы сөз қозғайтын болса, осы жылдардың аралығында негізгі капиталға салынған инвестицияның көлемі әр жыл сайын тұрақты өсімді көрсеткен. 2022 жылы бұл көрсеткіш 15 251 104 млн теңгеге дейін жетсе, 2018 жылы оның көлемі 11 179 036 млн теңгені құраған. Бұл шамамен 36 пайыздық өсімді білдіре отырып, елдің құрылыс саласында инвестициялық белсенділіктің жыл сайын арту үстінде екенін дәлелдейді (Gov.kz, 2025).

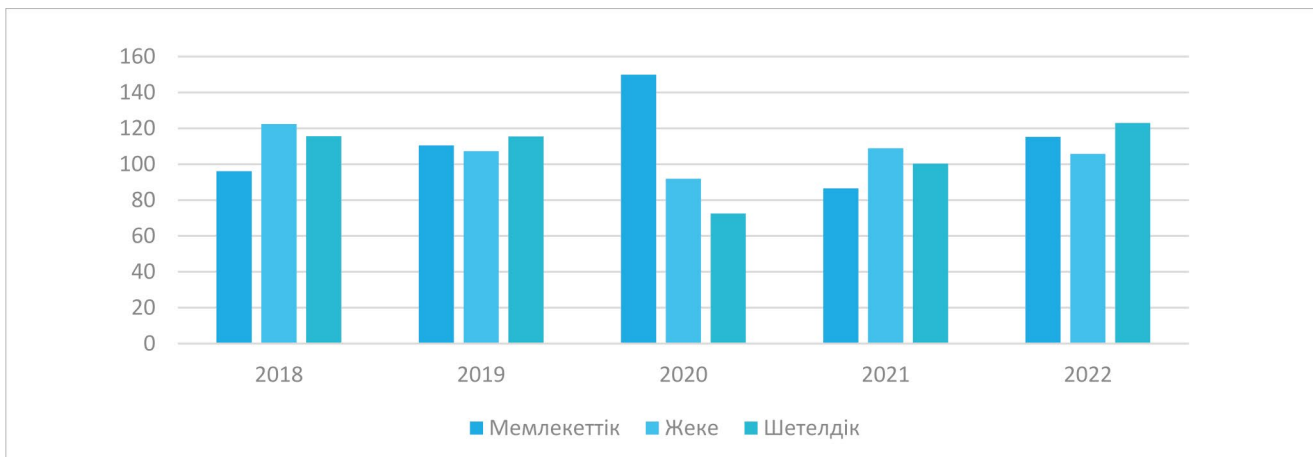
Жоғарыда атап өткендей, урбанизацияның қарқынды түрде өсуі әсерінен тұрғын үй құрылысына бағытталған инвестициялар да айтарлықтай артқан. 2018 жылы бұл салаға 1 201 296 млн теңге бөлінсе, 2022 жылы аталған көрсеткіш 2 799 912 млн теңгеге жеткен. Яғни бес жыл ішінде тұрғын үй құрылысына салынған қаражат шамамен екі еседен астамға өскен. Мұндай өсім тек қана баспанаға деген сұранысты бейнелеп қоймай, сонымен қатар құрылыс саласының әлеуметтік дамуы мен тұрақтылығы маңызды деңгейде екенін көрсетеді.

Аталған мәліметтерді ескере отырып, 2018-2022 жылдар аралығында құрылыс саласына инвестиция тарту көлемінің ұлғайғандығын, бұл бағыттың экономикалық өсімнің негізгі қозғаушы күші болып отырғанын аңғартады.

Негізгі капиталға салынған инвестициялардың жылдар бойынша ұлғаюымен қатар, олардың меншік нысандары тұрғысынан да белгілі бір динамика байқалады. 2018–2022 жылдар аралығындағы деректер инвесторлардың мемлекеттік, жеке және шетелдік секторлардағы белсенділігін көрсетеді.

1 – суретте көрініп тұрғандай, мемлекеттік сектор бойынша инвестициялардың нақты көлем индексі 2018 жылы 113,4 пайызды құраса, 2022 жылы бұл көрсеткіш 125,4 пайызға дейін өскен. Бұл мемлекет тарапынан экономиканың стратегиялық бағыттарына, соның ішінде құрылыс саласына қаржы құю үрдісінің тұрақты екенін айғақтайды.

**1. сурет. Инвесторлардың меншік нысандары бойынша негізгі капиталға салынған инвестициялардың нақты көлемінің индекстері**



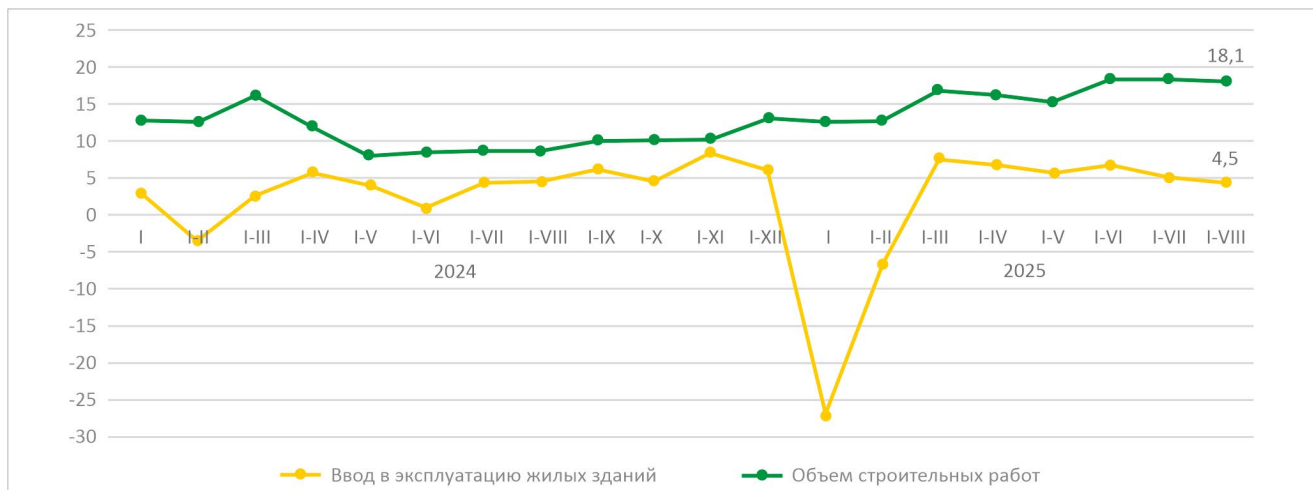
Ескерту: (Gov.kz, 2025)

Жеке сектордағы инвестициялардың көлемі де бірқатар жылдары айтарлықтай артқан. Мәселен, 2020 жылы жеке меншік инвесторлар үлесі 134,3 пайызға жетіп, ал 2022 жылы 140,6 пайыз деңгейінде тіркелген. Бұл жеке капиталдың ел ішіндегі ірі инфрақұрылымдық және тұрғын үй жобаларына қатысу белсенділігін көрсетеді.

Ал шетелдік инвестициялар көлемі керісінше, соңғы жылдары төмендеу үрдісін көрсетіп отыр. 2018 жылы олардың нақты көлем индексі 116 пайыз болса, 2022 жылы бұл көрсеткіш 66,8 пайызға дейін қысқарған. Бұл шетелдік инвесторлардың қызығушылығының әлсірегенін немесе инвестициялық ахуалдың тұрақсыздығын білдіруі мүмкін.

Атап өткендей, соңғы жылдары ел экономикасында құрылыс жұмыстарының көлемі тұрақты өсіп келеді. Мәселен, ресми мәліметтерге сүйенсек, 2024 жылы Қазақстанда құрылыс жұмыстарының жалпы көлемі 15% - ға арта отырып, 19,1 млн кв. м тұрғын үй қолданысқа берілді, ол 2023 жылмен салыстыра алғанда 7,3% - ға жоғарылағанын көрсетеді (Gov.kz, 2025). Бұл динамика ірі өнеркәсіптік және инфрақұрылымдық жобалардың жүзеге асырылуымен тікелей байланысты. Атап айтқанда, Костанай облысында автомобиль өндіретін зауыттың құрылысы, Алматы және Қызылорда облыстарында газ тарату жүйелерінің кеңейтілуі, сондай-ақ Астана қаласындағы LRT нысандары мен дипломатиялық қалашықтың құрылысы сектордың белсенді дамуына ықпал етті. Бұдан бөлек, Қызылорда облысында жаңа жолаушылар терминалының, «Комфортная школа» бағдарламасы аясында елдің бірқатар өңірлерінде жаңа білім беру нысандарының салынуы және көппәтерлі тұрғын үйлер мен көлік-инженерлік инфрақұрылым жобаларының іске асырылуы құрылыс индустриясы үшін маңызды драйвер болды (Gov.kz, 2025).

**2 – сурет. Құрылыс жұмыстарының динамикасы, %-бен**

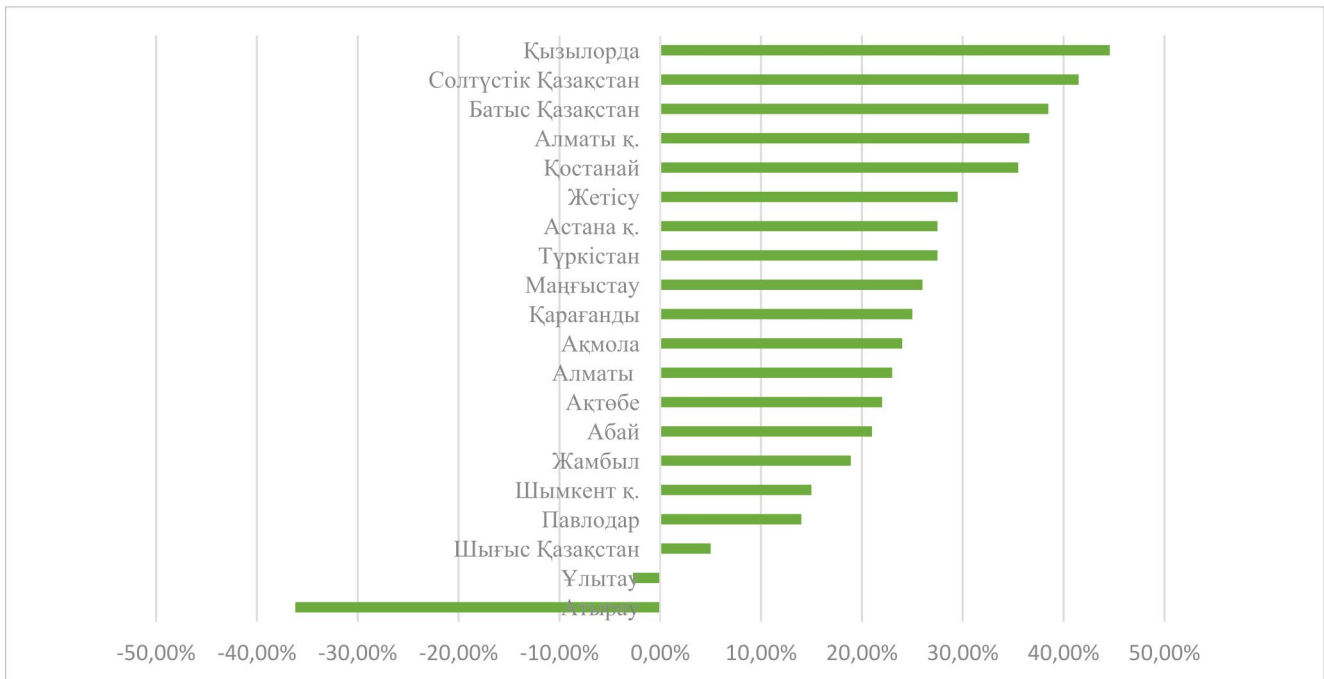


Ескерту: (Gov.kz, 2025).

Тұрғын үй сегменті де оң динамиканы сақтап отыр, жоғарыдағы суретте көрсетілгендей пайдалануға берілген тұрғын үй көлемі өсуді жалғастырғанымен, оның қарқыны сәл баяулады — 2024 жылғы 4,7%-дан 2025 жылы 4,5%-ға дейін. Бұл нарықтың тұрақтылық кезеңіне өтуімен және жобалардың кезеңдік жүзеге асырылуымен байланысты.

Төмендегі суретте байқалғандай, Қазақстанның құрылыс саласында өңірлік дамудың біркелкі еместігі байқалады. 2025 жылдың қаңтар–тамыз айларында ең жоғары өсім Қызылорда (+44,6%) және Солтүстік Қазақстан (+41,5%) облыстарында, сондай-ақ Алматы (+36,6%) және Астана (+27,5%) қалаларында тіркелді. Бұл серпін инфрақұрылымды жаңғыртуға бағытталған мемлекеттік жобалармен және ірі қалаларда тұрғын үй мен әлеуметтік нысандар құрылысының белсенділігімен түсіндіріледі (Gov.kz, 2025).

**3 – сурет. Өңірлер (облыстар ) бойынша орындалған құрылыс жұмыстары көлемінің өсу қарқыны,%-бен**



Ескерту: авторлар дереккөз негізінде әзірлеген (Gov.kz, 2025).

Сонымен бірге, Астанада өсім қарқынының баяулауы байқалады (33,9%-дан 27,5%-ға), бұл LRT жобасының негізгі кезеңдерінің аяқталуымен байланысты.

Теріс динамика Атырау (-36,2%) және Ұлытау (-2,7%) облыстарында орын алды. Негізгі себеп — мұнай-газ саласындағы ірі жобалардың аяқталуы, оның ішінде Теңіз кеңейту жобасының аяқталуы аймақтық құрылыс көлемін төмендетті (Sophie Bacq et al., 2025; Olumide Babatope Longe et al., 2025).

Осы көрсеткіштерден Қазақстанның құрылыс саласындағы өңірлік даму теңгерімсіздігі анық байқалады деп айтуға болады. Кейбір облыстар мен ірі қалаларда қарқынды өсу байқалса, басқаларында құрылыс көлемі едәуір төмендеді. Бұл жағдай өңірлік инфрақұрылымдық инвестициялар мен ірі жобалардың бағытталуымен, сондай-ақ жергілікті экономикалық секторлардың белсенділігімен тікелей байланысты екенін көрсетеді. Демек, құрылыс саласын дамытуда аймақаралық теңгерімді сақтау және инвестицияларды тиімді бөлу мәселелері маңызды болып отыр (Muskan Khan et al., 2025).

Жалпы алғанда, құрылыс саласы ұлттық экономиканың негізгі қозғаушы күштерінің бірі болып табылады. Оның дамуы тек ЖІӨ-ге тікелей үлес қана қосып қоймай, инфрақұрылымдық жобаларды іске асыру, тұрғын үй құрылысын дамыту және инвестициялық белсенділікті арттыру арқылы қоғам өмірінің барлық саласына оң әсер етеді. Осылайша, құрылыс саласының өсуі экономиканың тұрақты дамуын қамтамасыз ететін маңызды фактор болып саналады. (Hussein A. Dawood, 2025).

Зерттеудің ғылыми жаңалығы келесі негізгі аспектілермен айқындалады. Біріншіден, құрылыс саласының даму көрсеткіштері мен мемлекеттік аудит нәтижелері алғаш рет кешенді түрде өзара байланыста қарастырылды, бұл саланың экономикалық тиімділігін жүйелі бағалауға мүмкіндік берді. Екіншіден, мемлекеттік аудит деректері негізінде құрылыс секторындағы жүйелік проблемалардың экономикалық өсу қарқынына әсері ғылыми тұрғыда негізделді. Үшіншіден, инвестициялық белсенділік пен оның нақты экономикалық қайтарымы арасындағы алшақтық эмпирикалық талдау негізінде дәлелденді. Төртіншіден,

құрылыс саласында аудиттің басқарушылық шешімдердің сапасына ықпалы жүйелендіріліп, оның институционалдық маңызы айқындалды.

**Талқылау.** Бүгінгі таңда отандық аудит пайдаланушыларды түрлі ақпараттармен қамтамасыз етуінде аса маңызды рөл атқаратын заманауи экономиканың институты болып табылады. Аудиттің салалық бағыты жүргізілетін аудиторлық іс-шаралардың сапасы мен оның тиімділігін арттыруға көмектесетін бірден бір құрал ретінде саналады.

Құрылыс саласында аудит бірнеше бағытта жүргізіледі және оның нақты түрі тапсырыс берушінің алдына қойған мақсаттарына байланысты айқындалады. Жалпы алғанда, аудиттің негізгі мақсаты – құрылыс процесінің сапасын, шығындарының негізділігін және орындалған жұмыстардың шынайы көлемін бағалау.

Құрылыс секторының экономикалық өсуге ықпалы және мемлекеттік аудит тиімділігі мәселелері отандық және шетелдік ғылыми әдебиеттерде жан-жақты қарастырылған.

Құрылыс саласының экономикалық өсудегі рөлін зерттеген классикалық еңбектердің бірі — Дэвид Кростуэйт. Оның зерттеулерінде құрылыс секторының жалпы ішкі өнімдегі үлесі елдің экономикалық даму деңгейімен тығыз байланысты екені көрсетіледі. Сондай-ақ Жерар де Валенс еңбектерінде құрылыс индустриясының ұлттық экономикалардағы маңызы салыстырмалы талдау арқылы негізделіп, оның инвестициялық белсенділік пен экономикалық өсімге ықпалы дәлелденген. Ал Дэнни Мэйер құрылыс саласының жұмыспен қамту, урбанизация және экономикалық тұрақтылыққа әсерін кешенді түрде қарастырады.

Экономикалық өсу теориялары аясында Роберт Солоу неоклассикалық моделінде капиталдың (оның ішінде инфрақұрылымдық және құрылыс инвестицияларының) экономикалық өсудің негізгі факторларының бірі екені дәлелденген. Бұл құрылыс секторының макроэкономикалық маңызын теориялық тұрғыдан негіздейді.

Мемлекеттік аудит тиімділігі мәселелері Джереми Лондсэйлдің еңбектерінде қарастырылып, performance audit мемлекеттік ресурстарды тиімді басқарудың маңызды құралы ретінде сипатталады. Сонымен қатар, INTOSAI стандарттарында аудиттің ашықтықты арттыру, есептілікті күшейту және басқарушылық шешімдердің сапасын жақсартудағы рөлі нақты айқындалған.

Қазақстандық зерттеулерде құрылыс саласының экономикалық өсімге әсері көбіне статистикалық деректер негізінде талданады, ал мемлекеттік аудит мәселелері институционалдық және құқықтық аспектілер тұрғысынан қарастырылады. Алайда халықаралық тәжірибемен салыстырғанда, құрылыс секторының тиімділігін аудит құралдары арқылы кешенді бағалау, әсіресе аналитикалық процедураларды қолдану тұрғысынан, жеткілікті деңгейде дамымаған.

Осылайша, шетелдік ғылыми еңбектерде құрылыс саласының экономикалық өсімге ықпалы терең теориялық және эмпирикалық әдістермен зерттелсе, ал аудит тиімділігі performance audit тұжырымдамасы арқылы негізделеді. Қазақстандық зерттеулерде бұл екі бағыт көбіне бөлек қарастырылады. Сондықтан құрылыс секторының экономикалық өсуге ықпалын мемлекеттік аудит тиімділігімен байланыстыра кешенді зерттеу ғылыми тұрғыдан өзекті болып табылады.

Құрылыс жобасын іске асыру барысына тұрақты аудит – тұрақты немесе кезеңдік аудит құрылыс циклі басталғаннан аяқталғанға дейін жүйелі түрде жүзеге асырылады.

Бұл аудит түрі құрылыс барысындағы кез келген ауытқуларды ерте анықтауға мүмкіндік береді, осылайша жобаның жалпы құнын бақылауда ұстап, бюджеттік немесе жеке қаражаттың тиімді жұмсалуды қамтамасыз етеді.

Құрылыс аудитінің құрамдас элементтері кешенді процесті қамтиды және әдетте бірнеше өзара байланысты компоненттен тұрады:

- техникалық бақылау және сапаны бағалау;
- шығындар мен сметалық көрсеткіштердің экономикалық талдауы;
- жобалық-сметалық құжаттаманың дұрыстығын тексеру;
- материалдар мен жабдықтардың құнын салыстырмалы бағалау;
- жобаның тиімділігі мен тәуекелдерін талдау.

Бұл элементтердің үйлесімі аудиттің құрылыс процесіндегі ашықтықты арттырып, жобаның бастапқы жоспарларына сәйкес орындалуына ықпал етеді.

Аудитті жүргізудің оңтайлы нұсқасына жақындау үшін оны дұрыс жоспарлау қажет. Сондықтан жоспарлаудың мақсаты ықтимал аудиторлық тәуекел мен аудит шығындарының арақатынасы тұрғысынан аудиторлық тексеруді ең оңтайлы түрде қамтамасыз ету деп айтуға болады.

Жоспарлаудың мәні аудиторға келесі мүмкіндіктерді ұсынады:

- аудитор бухгалтерлік есептіліктің шынайылығына қатысты дұрыс әрі объективті қорытынды жасау үшін жеткілікті дәлелдер жинауы қажет;
- тексеру жүргізу кезінде шығындарды негізді деңгейде ұстап тұру маңызды, өйткені бұл аудиторлық ұйымның нарықтағы бәсекеге қабілеттілігін сақтауға мүмкіндік береді;
- клиентпен өзара түсіністікті қамтамасыз ету де маңызды міндеттердің бірі.

Құрылыс ұйымдарының қызметін аудиттеу кезінде, бухгалтерлік есептің ерекшеліктері мен ақпараттық қамтамасыз ету талаптарын ескере отырып, аудит мына негізгі кезеңдерден тұрады.

Аудиторлық тексеру ең алдымен мердігерлік шарттарды талдаудан басталуы тиіс. Себебі құрылыс процесіне қатысушылар үшін негізгі құқықтық құжат — мердігерлік келісім. Сондықтан аудитор шарттың мазмұнын, жұмыстарды орындау мерзімдерін, тараптардың міндеттері мен жауапкершілігін, құрылыс-монтаж жұмыстарының бағасын, есеп айырысу рәсімдерін, сондай-ақ орындалған жұмыстарды қабылдау-тапсыру тәртібін мұқият тексеруі қажет.

Аудитор құрылыс өндіріске арналған материалдық қорларды тексеруге ерекше назар аударады: құрылыс материалдары, конструкциялар мен бөлшектер, монтажға арналған жабдықтар және басқа да материалдар дұрыс жіктелген болуы тиіс (Christie Hayne et al., 2026).

Құрылыс-монтаж жұмыстарына қатысты шығындарды аудиттеу — басқарушылық шешімдер үшін дұрыс ақпарат алу және әрбір объект бойынша қаржылық нәтижелерді дәл анықтау тұрғысынан маңызды. Аудитор шығындардың қандай әдіспен қалыптасатынын (позаказды, нормативтік) анықтап, фактілік өзіндік құнның, қосалқы және қызмет көрсетуші өндірістердің, субмердігерлер орындаған жұмыстардың дұрыстығын тексереді.

Сонымен қатар, аудитор операциялық қызметке байланысты, бірақ орындалған жұмыстардың өзіндік құнына енгізілмейтін шығындардың (әкімшілік шығындар, өткізуге байланысты шығындар, басқа да операциялық шығындар) есебін және олар бойынша бекітілген сметалардың орындалуын тексеруі тиіс. Есепті кезеңнің соңында бұл шығындар құрылыс кәсіпорнының қаржылық нәтижесіне тікелей әсер етеді.

Құрылыс саласының өз артықшылықтарымен қатар, сонымен бірге саланың дамуына өз әсерін тигізетін бірқатар қиыншылықтар да туындайды. Оның себептеріне құрылыс материалдарының қымбаттауы, сәйкесінше объектілердің қымбаттауы, құрылыс саласында орын алатын заңға қайшы әрекеттер, аккредиттелген сараптама ұйымдарының сапасыз қызметі, құрылыс нормаларының және нормативтерінің ескіруі, сондай-ақ салаға деген цифрлық технологияларды енгізудің төмен деңгейі.

2024 жылы Жоғары аудиторлық палата құрылыстағы баға белгілеу тетіктерінің тиімділігін, сондай-ақ жобалау және құрылыс жұмыстарына бағытталған бюджет қаражаты мен активтердің пайдалану нәтижелілігін бағалау мақсатында мемлекеттік аудитінде бірқатар жүйелік мәселелер анықтады. Аудит шеңберінде елдегі құрылыс секторындағы ағымдағы жағдай талданды, бағалардың қалыптасуына әсер ететін негізгі факторлар айқындалды, орын алған бұзушылықтар жүйеленді және оларды жоюға бағытталған ұсыныстар әзірленді. Жоғары аудиторлық палатаның талқылауында сметалық бағалау әдістерінің сапасы, жобалау мен құрылысқа бөлінген бюджет қаражатының пайдаланылуы және нормативтік-құқықтық базаның өзекті мәселелері жан-жақты қарастырылды (Gov.kz, 2024).

Соңғы жылдардағы ресми статистика құрылыс секторындағы айтарлықтай өсімге назар аударады: 2023 жылы құрылыс жұмыстарының жалпы көлемі 2022 жылмен салыстырғанда 21%-ға өсіп, 7,6 трлн теңгеге жеткен. 2017–2023 жылдары сала ЖІӨ құрылымында орта есеппен 6,5% үлеске ие. Алайда макроэкономикалық өсім құрылыс саласындағы басқару және бақылау тетіктерінің тиімділігін автоматты түрде қамтамасыз ете алмайтыны аудит барысында айқындалды.

Құрылыс жобаларының мемлекеттік банкін пайдалану тиімділігі төмен болып отырғаны аудит нәтижелерінен айқын көрінді. Базаға енгізілген 6 706 жобаның 5 665-і, яғни 84,5%-ы бойынша авторларымен келісу рәсімдері жүргізілмеген. Авторлық құқықтардың толық рәсімделмеуі бұл жобаларды қайта қолдануға мүмкіндік бермейді, ал дайын жобалардың айналымда болмауы салада типтік шешімдерді қолдану мәдениетінің қалыптаспауына әкеліп отыр. Осыған байланысты, 2021 жылдан бері тапсырыс берушілерге барлығы 55 жоба ғана берілген, бұл қолжетімді жобалардың небәрі 5%-ын құрайды. Аудит аталған жағдайды қолданыстағы нормативтік талаптардың тиімді еместігімен және жобаларды міндетті қолдану механизмдерінің жоқтығымен байланыстырады. Сонымен бірге уәкілетті орган әзірленген типтік жобалардың нақты қай жерде және қандай ұйымдармен пайдаланылғаны туралы толық ақпаратқа ие емес (Gov.kz, 2024).

Эксперттік қорытындыларға қатысты да бірқатар жүйелік мәселелер анықталды. 2016–2023 жылдар аралығында жобаларға жасалған сараптамалық қорытындылар саны 35%-дан астам төмендегеніне қарамастан, сарапшылардың айлық орташа жүктемесі өзгеріссіз қалып отыр. Бір маманға орта есеппен 10-нан астам жобаны қарау қажеттігі туындайды. Осындай жоғары жүктеме жобалық шешімдердің бастапқы деректерге сәйкестігін бағалауда қателіктер мен үйлеспеушіліктердің пайда болу қаупін арттырады. Басқаша айтқанда, сараптама сапасы жұмыстың көлеміне байланысты тұрақты түрде тәуекел аймағында болып отыр.

Аудиттің маңызды тұжырымдарының бірі – сараптама ұйымдарының жауапкершілік деңгейінің жеткіліксіздігі. Сонымен қатар, жобалау тапсырмаларының өзгеруіне байланысты 160 жоба бойынша жұмыстарды жалғастырудан бас тартылған. Бұл шешімдердің салдары ретінде жалпы сомасы 260,8 млн теңге көлемінде шығындар тіркелген. Жобалардың тоқтатылуы кейін сол жұмыстарды қайтадан жоспарлау, қайта сараптамадан өткізу және қосымша шығындарға әкелетіндіктен, бұл құбылыс ресурстарды тиімсіз пайдалану тәуекелін күшейтеді.

Аудит барысында аккредиттелген сараптама ұйымдарының мемлекеттік инвестициялар және квази-мемлекеттік сектордың қаражаты есебінен жүзеге асатын жаңа құрылыс пен реконструкция объектілеріне сараптама жүргізген фактілері анықталған. Мұндай объектілер бойынша сараптама жасау — мемлекеттік монополияға жататын функция, сондықтан бұл практика қолданыстағы талаптардың бұзылуын білдіреді. Бұл жағдай мемлекеттік бақылау тетіктерінің әлсіздігі мен функцияларды бөлу жүйесіндегі қайшылықтарды көрсетеді.

Аудит нәтижелері көрсеткендей, баға белгілеуге қатысты негізгі нормативтік актілерде бірқатар әдіснамалық олқылықтар бар. Әсіресе, құрылыс материалдары мен жабдықтарының бағасын қалыптастыруға негіз болатын базалық кәсіпорындарды іріктеуде нақты критерийлердің болмауы жүйенің ашықтығын төмендетеді. Тауар жеткізушілерден талап етілетін есептіліктің ұсынылмауы үшін жауапкершіліктің қарастырылмауы да баға мониторингінің сапасына кері әсер етеді.

Мемлекеттік сатып алу саласында да елеулі кемшіліктер бар. Осыған байланысты жобалық сметалардың негізділігіне бақылау әлсірейді. Бұдан бөлек, қолданыстағы заңнама құрылыс жобаларын түзету кезінде техникалық және авторлық қадағалау шығындарын ұлғайтуға мүмкіндік береді, бұл көрсетілетін қызмет көлемі өзгермесе де бюджеттік жүктеменің артуына әкеп соғады.

Жобаларды қайта қолдануды ынталандыру мақсатында құрылған мемлекеттік жобалар банкі де өз әлеуетін толық іске асыра алмай отыр. Каталогтағы 6 706 жобаның 5 665-і (84,5%) бойынша авторлық құқығы тапсырыс берушінің пайдасына ресімделмеген. Бұл жағдай жобаларды қайталама қолдану мүмкіндігін іс жүзінде шектейді. 2021 жылдан бері тек 55 жоба ғана сұратылған, бұл авторлық құқығы бар жобалардың небәрі 5%-ына тең. Осындай төмен көрсеткіш нормативтік талаптардың әлсіздігі мен қолданыстағы құралдардың жеткіліксіздігін айқын көрсетеді (Gov.kz, 2024).

Премьер-Министр деңгейінде көтерілген бұл проблема бюджеттік жобалар бойынша шарттардың үлгілік формасына мүлтік құқықты беру туралы бап енгізу қажеттігін дәлелдейді. Әділет министрлігі бұл мәселенің тек тәртіпке байланысты екенін, ал заңнама мұндай мүмкіндік беретінін атап өтті.

Инфрақұрылымдық жобаларды іске асыруда да елеулі ауытқулар тіркелді. Мәселен, Күршім ауданындағы Бұқтырма су қоймасы арқылы өтетін көпірдің құрылысы 31,2 млрд теңгеге қымбаттап, бастапқы құнынан 104%-ға асып кеткен. Өскемендегі Гематология орталығының құны екі еседен астам өсіп, 32 млрд теңгеден 72 млрд теңгеге дейін жеткен. Бұл мысалдар жоспарлау сапасының төмендігін және сметалық бағалаудың дәлдігіне қатысты проблемаларды айғақтайды.

Жоғары аудиторлық палатаның хабарлауынша аудит нәтижелерінің қорытындысы көрсеткендей, құрылыс саласында бірқатар елеулі бұзушылықтар мен тиімсіз шешімдер орын алған. Тексеру барысында 1,3 млрд теңге мөлшеріндегі қаржылық сипаттағы заң бұзушылықтар, сондай-ақ 14,2 млрд теңгеден асатын көлемде бюджет қаражатын жоспарлау мен пайдаланудың тиімсіздігі анықталды. Бұған қоса, аудит 530 млн теңге шамасындағы экономикалық шығындар мен жіберілген пайданың орын алуын айқындады.

Сонымен бірге, тексеріс нәтижесінде 26 жүйелік сипаттағы кемшілік және 88 рәсімдік деңгейдегі бұзушылық тіркеліп, 21 факті әкімшілік құқық бұзушылықтың белгілері ретінде уәкілетті органдардың қарауына жіберілген.

Анықталған қаржылық бұзушылықтар, тиімсіз жоспарлау фактілері және экономикалық шығындар құрылыс саласындағы мемлекеттік ресурстарды басқарудың әлсіз тұстарын айқын көрсетті. Осының салдарынан құрылыс секторында капиталдың тиімді айналымы тежеліп, инвестициялық белсенділік төмендейді, бұл өз кезегінде ұлттық экономиканың жалпы өсу қарқынына теріс әсер етеді.

Құрылыс саласы экономиканың негізгі қозғаушы күштерінің бірі болып табылады: ол жұмыспен қамтуды, материалдық өндірісті, инфрақұрылымдық дамуды және қосылған құн тізбегінің көптеген секторларын қамтиды. Сондықтан саладағы 26 жүйелік кемшіліктің, 88 рәсімдік бұзушылықтың және әкімшілік құқық бұзушылық белгілері бар 21 фактінің анықталуы құрылыс нарығындағы институционалдық тұрақсыздықты көрсетеді. Мұндай тұрақсыздық мемлекеттің экономикалық белсенділігін қолдауға бағытталған инфрақұрылымдық жобалардың баяулауына, бюджет қаржысының төмен тиімділігіне және жалпы экономикалық мультипликативтік әсердің әлсіреуіне алып келеді.

Сонымен қатар, 1,3 млрд теңгелік қаржылық бұзушылықтар мен 14,2 млрд теңгеден астам тиімсіз жоспарлау көлемі құрылыс секторындағы мемлекеттік инвестициялардың қайтарымын төмендетеді. Бұл жағдай экономиканың ұзақ мерзімді өсуіне қажетті инфрақұрылымдық жобалардың сапасын төмендетіп, экономикалық белсенділікке серпін беретін жобалардың жүзеге асу қарқынын бәсеңдетеді. Оның үстіне, 530 млн теңге көлеміндегі шығындар мен жіберілген пайда мемлекеттік ресурстардың тиімділігін шектеп, экономиканың өнімділігін арттыруға бағытталатын қаржы мүмкіндіктерін қысқартады (Gov.kz, 2024).

Мұндай бұзушылықтар құрылыс саласының инвестициялық тартымдылығын төмендетіп, жеке сектордың сеніміне кері әсер етеді. Нәтижесінде, экономиканың негізгі драйверлерінің бірі болып табылатын құрылыс секторындағы бұл проблемалар ұлттық экономиканың тұрақты және сапалы өсуіне айтарлықтай кедергі келтіреді.

Зерттеу нәтижелері негізінде келесі практикалық ұсыныстар әзірленді. Біріншіден, құрылыс жобалары бойынша аудитті жобаның барлық кезеңдерінде (жоспарлау, іске асыру және аяқтау) міндетті түрде енгізу қажет. Екіншіден, сметалық құнның ашықтығын қамтамасыз ету мақсатында цифрлық мониторинг және бақылау жүйелерін кеңінен қолдану ұсынылады. Үшіншіден, типтік жобаларды қайта пайдалануды ынталандыратын құқықтық және институционалдық тетіктерді жетілдіру қажет. Төртіншіден, аудит нәтижелерін басқарушылық шешім қабылдау процесіне интеграциялау арқылы олардың практикалық маңызын арттыру ұсынылады. Бесіншіден, құрылыс саласында тәуекелге негізделген аудит моделін енгізу салалық тиімділікті арттырудың маңызды құралы бола алады.

Қорытындылай келе, жүргізілген талдау Қазақстандағы құрылыс саласының дамуында сандық өсім мен сапалық нәтижелер арасындағы айқын алшақтықтың бар екенін көрсетті. Соңғы жылдары инвестициялар көлемінің тұрақты артуы, құрылыс жұмыстарының кеңеюі және жеке сектор белсенділігінің күшеюі саланың экономикалық әлеуетін арттырғанымен, бұл үрдістердің тиімділікке, сапаға және тұрақты дамуға толық ықпал ете алмай отырғаны анықталды.

## **ҚОРЫТЫНДЫ**

Қорыта айтқанда, соңғы жылдары Қазақстандағы құрылыс саласы экономиканың маңызды қозғаушы күшіне айналды. Мемлекеттік бағдарламалар мен жеке инвестициялар саланың тұрақты өсуіне және өңірлердегі инфрақұрылымдық жаңартуларға ықпал етті. Бұл үрдіс тек тұрғындардың өмір сапасын жақсартуға ғана емес, сонымен бірге экономикалық белсенділіктің артуына да жағдай жасады. Сонымен қатар, инвестициялық белсенділіктің өсуі өндіріс көлемінің, жобалау және құрылыс-монтаж жұмыстардың ұлғаюына, құрылыс ұйымдары мен материалдар өнеркәсібінің қуаттарын толық пайдалануға мүмкіндік берді. Мемлекет тарапынан көрсетілетін қолдау осы дамуды тұрақтандырып, құрылыс саласын ел экономикасының стратегиялық қозғаушы күші ретінде нығайтуға үлес қосады.

Инвестициялық белсенділіктің жоғары болуы көбіне қаржы көлемінің ұлғаюымен шектеліп, салынған қаражаттың нақты экономикалық қайтарымын қамтамасыз ететін басқару, жоспарлау және бақылау тетіктерінің әлсіздігімен қатар жүріп отыр. Бұл жағдай құрылыс жобаларының қымбаттауына, мерзімдерінің созылуына және инфрақұрылымдық объектілердің пайдалану тиімділігінің төмендеуіне әкеледі. Нәтижесінде, құрылыс саласының мультипликативтік әсері күтілген деңгейде іске аспай, экономикалық өсімнің сапасы әлсірейді.

Құрылыс көлемінің артуына қарамастан сапа мәселелерінің сақталуы нарықта қысқа мерзімді нәтижелерге бағдарланудың басым екенін көрсетеді. Баға факторының шешуші рөл атқаруы, техникалық сенімділігіне теріс әсер етеді. Бұл үрдіс тұрғын үй және әлеуметтік инфрақұрылым саласында қосымша тәуекелдер қалыптастырып, кейінгі кезеңдерде бюджетке және пайдаланушыларға қосымша жүктеме түсіреді. Сондай-ақ, құрылыс саласында жеке сектордың басым болуы мемлекеттік реттеу мен бақылау жүйесінің сапалы бейімделуін талап етеді. Алайда қолданыстағы институционалдық және нормативтік тетіктер нарықтың өсу қарқынына толық сәйкес келмей отыр. Мемлекеттік бақылаудың әлсіздігі сметалық бағалардың негізсіз өсуіне, ресурстардың тиімсіз пайдаланылуына және саланың инвестициялық тартымдылығының төмендеуіне ықпал етеді.

Зерттеу барысында алынған нәтижелер Қазақстандағы құрылыс саласының экономикалық өсуге ықпалын және аудиттің салалық тиімділікті бағалаудағы рөлін айқындады. Сонымен қатар, зерттеу қарастырылған мәселелерді одан әрі тереңдетіп талдаудың өзектілігін көрсетті.

Болашақ зерттеулерде құрылыс саласының тиімділігін бағалауда цифрлық аудит құралдарын қолдану мүмкіндіктерін кеңейту орынды. Бұл тәсілдер қаржылық бұзушылықтарды ерте анықтауға және басқарушылық шешімдердің сапасын арттыруға мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, аймақтық деңгейде салыстырмалы талдау жүргізу арқылы инвестициялық белсенділік пен аудит нәтижелерінің өзара байланысын анықтау маңызды болып табылады. Құрылыс жобаларының тиімділігін өмірлік цикл құны тұрғысынан бағалау да болашақ зерттеулердің перспективалы бағыты болып саналады. Осы бағыттар бойынша жүргізілетін зерттеулер құрылыс саласындағы басқару жүйесін жетілдіруге, бюджет қаражатын пайдаланудың тиімділігін арттыруға және саланың тұрақты дамуын қамтамасыз етуге ғылыми негіз бола алады.

Құрылыс саласының қазіргі даму кезеңінде басты мәселе сандық өсімді қамтамасыз ету емес, салынған инвестициялардың тиімділігін арттыру, сапа стандарттарын күшейту және аудит пен бақылау тетіктерін жүйелі түрде жетілдіру болып табылады. Құрылыс саласында нәтижеге бағытталған басқару, тәуекелге негізделген аудит және жобаларды бағалаудың кешенді тәсілдерін енгізу ғана оның ұлттық экономиканың тұрақты әрі сапалы өсуіне қосатын үлесін арттыра алады.

Жалпы алғанда, құрылыс индустриясының болашақтағы дамуы инвестиция көлеміне емес, олардың экономикалық қайтарымына, басқару сапасына және институционалдық жауапкершіліктің күшеюіне тәуелді екені айқындалды. Осы бағыттағы жүйелі реформалар құрылыс саласын экономикалық өсімнің тұрақты драйверіне айналдырудың негізгі алғышарты болып табылады.

Осылайша, зерттеу мақсатына толық көлемде қол жеткізілді және қойылған міндеттер жүйелі түрде шешімін тапты. Жүргізілген талдау нәтижелері Қазақстандағы құрылыс саласының экономикалық өсімге ықпалын және мемлекеттік аудиттің салалық тиімділікті арттырудағы рөлін ғылыми тұрғыдан негіздеуге мүмкіндік берді.

Алынған нәтижелер құрылыс саласындағы инвестициялық белсенділік пен оның нақты экономикалық қайтарымы арасындағы сәйкессіздіктерді анықтап, аудит тетіктерін жетілдіру қажеттігін көрсетті. Бұл өз кезегінде мемлекеттік ресурстарды тиімді пайдалану, басқарушылық шешімдердің сапасын арттыру және саланың институционалдық дамуын қамтамасыз ету тұрғысынан маңызды.

Зерттеу нәтижелері қолданбалы сипатқа ие және оларды құрылыс саласындағы мемлекеттік саясатты жетілдіруде, аудит жүйесін дамытуда және инвестициялық жобалардың тиімділігін арттыруда пайдалануға болады.

### ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. «Қазақстан-2050» стратегиясы: қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты. (2012). <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K1200002050>
2. Қазақстан Республикасының Премьер-Министрінің ресми ақпараттық ресурсы (2025). <https://primeminister.kz/addresses/08092025>
3. Anton Lewis (2025). Accounting Fables: Tales of Race and Racism in the Borderlands of Business. <https://www.emerald.com/books/monograph/17047/Accounting-Fables-Tales-of-Race-and-Racism-in-the>
4. Қазақстан Республикасының 2026–2028 жылдарға арналған әлеуметтік-экономикалық даму болжамы (2025). <https://www.gov.kz/memleket/entities/economy/documents/details/897469?lang=ru&ysclid=mfuwsttg3b691332803>
5. ҚР Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігінің Ұлттық статистика бюросының деректері (2025). <https://cabinet.stat.gov.kz>
6. Gretchen Purser; Rick Delbridge; Markus Helfen; Andreas Pekarek (2025). Employability: Ideology, Policy, and Practice. <https://www.emerald.com/books/edited-volume/17763/EmployabilityIdeology-Policy-and-Practice>
7. Melissa Carlisle; Christine Gimbar; J. Gregory Jenkins (2023). Auditor-Client Interactions—An Exploration of Power Dynamics during Audit Evidence Collection. <https://doi.org/10.2308/AJPT-2020-130>
8. Sophie Bacq; Katrin M. Smolka; Angelique F. Slade Shantz; Pursey P.M.A.R. Heugens (2025). Necessity Entrepreneurship: Getting Beyond the Binary Available. <https://www.emerald.com/books/edited-volume/17000/Necessity-Entrepreneurship-Getting-Beyond-the>
9. Olumide Babatope Longe, K. Suppiah Susela Devi, Mudita Sinha (2025). Resilience Strategies for Small Business in Industry 5.0. <https://www.emerald.com/books/edited-volume/18727/Resilience-Strategies-for-Small-Business-in>
10. S. Charles Malka; Helen MacLennan; Robert H. Tiell (2025). Workplace Transformations in a Post Pandemic Era: New realities to consider and act upon - for Managers, Policymakers and Practitioners in the Field. URL: <https://www.emerald.com/books/monograph/17829/Workplace-Transformations-in-a-Post-Pandemic>
11. Muskan Khan; Arpana Kumari; Danish Ather; Vishal Jain (2025). HR 5.0: Adapting to the AI-Enhanced Workforce. <https://www.emerald.com/books/edited-volume/17447/HR-5-0Adapting-to-the-AI-Enhanced-Workforce>
12. Hussein A. Dawood (2025). AI Insights: Ethics Audit and Transformative Power for Entrepreneurs Available to Purchase. <https://www.emerald.com/books/monograph/18739/AI-InsightsEthics-Audit-and-Transformative-Power>
13. Christie Hayne; Mark E. Peecher; Jeffrey Pickerd; Yuepin Zhou (Daniel) (2026). Managing Quality Control System Changes: How Audit Firm Leaders Experience and Navigate Conflicting Institutional Demands. <https://doi.org/10.2308/TAR-2023-0152>
14. «Құрылыстағы баға белгілеу жүйесінің, сондай-ақ жобалауға және құрылысқа бөлінген қаражат пен активтердің пайдаланылу тиімділігіне аудит жүргізу» мемлекеттік аудиттің нәтижелері бойынша ақпарат. (2024). <https://www.gov.kz/memleket/entities/esep/documents/details/822897?lang=kk>

### REFERENCES

1. «Qazaqstan-2050» Strategiasy qalyptasqan memlekettiñ jaña saiasi bağyty (2012). <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K1200002050>
2. Qazaqstan Respublikasynyñ Premer-ministriniñ resmi aqparattyq resursy (2025). <https://primeminister.kz/addresses/08092025>
3. Anton Lewis (2025). Accounting Fables: Tales of Race and Racism in the Borderlands of Business. <https://www.emerald.com/books/monograph/17047/Accounting-Fables-Tales-of-Race-and-Racism-in-the>

4. Qazaqstan Respublikasynyń 2026-2028 jyldarǵa arnalǵan әleumettik-ekonomikalыq damu boljamy (2025). <https://www.gov.kz/memleket/entities/economy/documents/details/897469?lang=ru&ysclid=mfuwsttg3b691332803>
5. QR Strategialыq josparlau және reformalar agenttiginіń ultiq statistika bürosynyń derekteri (2025). <https://cabinet.stat.gov.kz>
6. Gretchen Purser; Rick Delbridge; Markus Helfen; Andreas Pekarek (2025). Employability: Ideology, Policy, and Practice. <https://www.emerald.com/books/edited-volume/17763/EmployabilityIdeology-Policy-and-Practice>
7. Melissa Carlisle; Christine Gimbar; J. Gregory Jenkins (2023). Auditor-Client Interactions—An Exploration of Power Dynamics during Audit Evidence Collection. <https://doi.org/10.2308/AJPT-2020-130>
8. Sophie Bacq; Katrin M. Smolka; Angelique F. Slade Shantz; Pursey P.M.A.R. Heugens (2025). Necessity Entrepreneurship: Getting Beyond the Binary Available. <https://www.emerald.com/books/edited-volume/17000/Necessity-Entrepreneurship-Getting-Beyond-the>
9. Olumide Babatope Longe, K. Suppiah Susela Devi, Mudita Sinha (2025). Resilience Strategies for Small Business in Industry 5.0. <https://www.emerald.com/books/edited-volume/18727/Resilience-Strategies-for-Small-Business-in>
10. S. Charles Malka; Helen MacLennan; Robert H. Tiell (2025). Workplace Transformations in a Post Pandemic Era: New realities to consider and act upon - for Managers, Policymakers and Practitioners in the Field. URL: <https://www.emerald.com/books/monograph/17829/Workplace-Transformations-in-a-Post-Pandemic>
11. Muskan Khan; Arpana Kumari; Danish Ather; Vishal Jain (2025). HR 5.0: Adapting to the AI-Enhanced Workforce. <https://www.emerald.com/books/edited-volume/17447/HR-5-0Adapting-to-the-AI-Enhanced-Workforce>
12. Hussein A. Dawood (2025). AI Insights: Ethics Audit and Transformative Power for Entrepreneurs Available to Purchase. <https://www.emerald.com/books/monograph/18739/AI-InsightsEthics-Audit-and-Transformative-Power>
13. Christie Hayne; Mark E. Peecher; Jeffrey Picked; Yuepin Zhou (Daniel) (2026). Managing Quality Control System Changes: How Audit Firm Leaders Experience and Navigate Conflicting Institutional Demands. <https://doi.org/10.2308/TAR-2023-0152>
14. «Qurylystaǵy baǵa belgileu júiesiniń, sonдай-aq jobalauǵa және qurylysqа bölingen qarajat pen aktivterdiń paidalanylu tiimdiǵine audit júrgizu» memlekettik audittiń nátiјeleri boiynsha AQPАRAT (2024). <https://www.gov.kz/memleket/entities/esep/documents/details/822897?lang=kk>

## ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ В КАЗАХСТАНЕ, ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОСРЕДСТВОМ АУДИТА

**Нуржанова Ш.\***

докторант  
Евразийский национальный университет  
имени Л.Н. Гумилёва  
г. Астана, Казахстан  
e-mail: shyraynurzhanova@gmail.com  
ORCID: 0009-0001-7333-8526

**Кажмухаметова А.**

к.э.н., и.о. доцента  
Евразийский национальный университет  
имени Л.Н. Гумилёва  
г. Астана, Казахстан  
e-mail: asem.kaa3103@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-6957-7364

### Аннотация

В статье комплексно рассматриваются современные темпы развития строительной отрасли в Казахстане, ее роль в национальной экономике и потенциальные возможности в долгосрочной перспективе. Исследование подчеркивает стратегическое значение строительной индустрии, раскрывая ее вклад в обеспечение социальной стабильности и экономического роста за счет развития жилищного строительства, реализации инфраструктурных проектов и региональных инициатив.

На основе фактических данных показано, что государственные программы и инвестиционные проекты, реализуемые в стране, способствуют укреплению строительного сектора, созданию новых рабочих мест, развитию малого и среднего бизнеса, а также модернизации региональной инфраструктуры. Статистические показатели свидетельствуют о стабильном ежегодном росте объемов финансирования, направляемых в строительную отрасль.

Расширение жилищного фонда, внедрение современных архитектурных решений и инновационных строительных технологий ускоряют процессы урбанизации и способствуют повышению качества жизни населения. Особое внимание в работе уделено вопросам цифровизации отрасли, применению энерго-

эффективных технологий и локализации производства строительных материалов, которые рассматриваются как ключевые факторы повышения конкурентоспособности строительной индустрии.

Аудит представлен как важный инструмент подтверждения достоверности финансовой отчетности строительных организаций, оценки эффективности использования ресурсов и анализа инвестиционных рисков. В статье анализируется роль аудита в обеспечении прозрачности затрат, снижении финансовых рисков и повышении качества управленческих решений. Результаты исследования подтверждают, что совершенствование аудиторских механизмов в строительной отрасли является значимым условием обеспечения экономической устойчивости и долгосрочного развития.

В целом статья направлена на всесторонний анализ экономического потенциала строительной отрасли Казахстана, ее динамики развития и перспективных направлений, а также на обоснование ее особой роли в национальной стратегии развития.

**Ключевые слова:** строительная отрасль, инфраструктура, бухгалтерский учет, финансовая отчетность, аудит, экономическое развитие.

## DEVELOPMENT DYNAMICS OF THE CONSTRUCTION SECTOR IN KAZAKHSTAN, ITS IMPACT ON ECONOMIC GROWTH, AND EFFICIENCY ASSESSMENT THROUGH AUDIT

**Nurzhanova Sh.\***

Doctoral Student  
L.N. Gumilyov Eurasian National University  
Astana, Kazakhstan  
e-mail: shyraynurzhanova@gmail.com  
ORCID: 0009-0001-7333-8526

**Kazhmukhametova A.**

PhD in Economics, Acting Associate Professor  
L.N. Gumilyov Eurasian National University  
Astana, Kazakhstan  
e-mail: asem.kaa3103@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-6957-7364

### Abstract

The article provides a comprehensive analysis of the current pace of development of the construction sector in Kazakhstan, its role in the national economy, and its long-term prospects. The study highlights the strategic importance of the construction industry by examining its contribution to social stability and economic growth through housing development, infrastructure projects, and regional development initiatives.

Based on empirical data, the paper demonstrates that state programs and investment projects implemented in the country not only strengthen the construction sector but also contribute to job creation, the development of small and medium-sized enterprises, and the modernization of regional infrastructure. Statistical evidence indicates a steady annual increase in the volume of financial resources allocated to the construction industry.

The expansion of the housing stock, the introduction of modern architectural solutions, and the adoption of advanced construction technologies accelerate urbanization processes and improve the overall quality of life. Particular attention is paid to digitalization, the application of energy-efficient technologies, and the localization of construction materials production, which are considered key factors in enhancing the competitiveness of the construction sector.

Audit is examined as an essential tool for verifying the reliability of financial reporting, assessing the efficiency of resource utilization, and evaluating investment-related risks in construction organizations. The study analyzes the role of audit in ensuring cost transparency, reducing financial risks, and improving the quality of managerial decision-making. The findings confirm that improving audit mechanisms in the construction sector is a critical factor in achieving economic stability and sustainable development.

Overall, the article offers an in-depth examination of the economic potential of Kazakhstan's construction industry, its development dynamics, and future directions, emphasizing its significant role in the national development strategy.

**Keywords:** construction sector, infrastructure, accounting, financial reporting, audit, economic development.

**Assenova A.\***

PhD, Deputy Director,  
JSC «Economic Research Institute»,  
Astana, Kazakhstan,  
e-mail: A.Asenova@eri.kz

**Mukusheva D.**

MSc in Economics, Deputy Director,  
JSC «Economic Research Institute»,  
Astana, Kazakhstan,  
e-mail: D.Mukusheva@eri.kz

**Shaikenova A.**

Ph.D., Assistant Professor,  
KIMEP University,  
Almaty, Kazakhstan,  
e-mail: a.shaikenova@kimep.kz

## CURRENT ISSUES IN ASSESSING THE REGULATORY BURDEN ON BUSINESS

### Abstract

In the article, the authors draw attention to the problem of the quality of regulation from the perspective of applying regulatory impact analysis to assess the regulatory burden. They find confirmation of the theory of effective regulatory policy for actively stimulating entrepreneurial activity, which provides a reliable basis for developing the country's economy. The authors of the study analyzed the electronic licensing portal of the Republic of Kazakhstan to assess the regulatory burden of complying with permitting requirements. The study shows the need to implement innovative solutions when assessing the regulatory burden. One of the modern trends in improving the practice of Regulatory Impact Assessment (RIA) is the automation of the analysis process, including the assessment of the consequences of regulatory initiatives. The authors conclude that it is possible to increase the effectiveness and efficiency of applying regulatory impact analysis through a qualitative assessment of the regulatory burden.

**Keywords:** regulatory policy, regulatory impact analysis, entrepreneurship, regulatory burden, small and medium business, the permit system, automation.

### INTRODUCTION

In 2024, Kazakhstan's economy faces challenging times due to high inflation, post-pandemic downturn, economic sanctions imposed on the Russian Federation, and their impact on Kazakhstan's economy (Centre for Applied Economic Research, 2024). Now, more than ever, it is crucial for the Kazakh government to implement bold policies aimed at economic growth, poverty reduction, and improved performance. Effective regulatory policies are necessary to achieve economic development goals, alleviate social inequality, enhance quality of life, and uphold constitutional rights, freedoms, and fundamental societal values.

Regulatory Impact Analysis (RIA) serves as a tool to ensure the effective accomplishment of regulatory policy objectives with minimal costs to businesses, the government, and society. RIA is employed to assess the necessity of government regulations when other alternatives, such as educational campaigns, market mechanisms, or self-regulation, have been exhausted. The main role of the RIA is to make a balanced, well-considered decision at the state level and weed out ineffective decisions at the stage of adopting a particular regulatory legal act (OECD, 2020).

Originating in the United States in 1978, the RIA institution gained popularity due to the impactful reforms and achievements of the Dutch Regulatory Agency (ACTAL) in the early 2000s (OECD, 2010). The revolutionary model introduced by ACTAL measured the overall extent of the regulatory burden imposed by existing legislation in the Netherlands, revealing that a significant portion of the burden stemmed from only a few pieces of legislation, amounting to 4-6% of the GDP. The Dutch took further steps in RIA reforms and set targets to reduce the overall regulatory burden by 25% by 2012 (*ibid.*, p.13). Inspired by the Dutch approach, the European Commission established an advisory board called RegWatchEurope during the Netherlands' presidency of the European Union (EU) in 2016. This board was tasked with scrutinizing EU legislation for administrative burdens. Countries such as the Czech Republic, Finland, Germany, the Netherlands, Norway, Sweden, and the United Kingdom have separate agencies for regulatory scrutiny. In total, 92 out of 185 countries, as indicated by the World Bank's Global

Indicators of Governance in 2018, have implemented RIA to enhance government regulations, albeit with varying degrees of reform (World Bank, 2018).

The objective of the study is to develop a model for assessing the regulatory burden on businesses in the implementation of permitting activities within the framework of the Regulatory Impact Analysis procedure in Kazakhstan.

Over the past 7 years, Kazakhstan, following the OECD recommendations in regulatory management, has been gradually carrying out regulatory reforms. The key reform of Kazakhstan was the introduction of RIAs. Draft regulatory legal acts developed by regulatory state bodies, providing for the introduction of regulatory requirements or tightening of regulation about entrepreneurial activity using the "One in - Two Out" principle, are subject to RIA. This principle implies the abolition of two old regulatory requirements with the adoption of one new one about business. The introduced principle of "One in - Two out" has found practical application in RIA in various sectors of the economy.

Institute for Public Discussion

According to the OECD (2012) recommendations, governments should create clear policies that provide specific measures to ensure open and balanced public discussion of regulatory norms introduced or tightened in developing draft regulatory decisions (OECD, 2012). Various tools can be used to interact with stakeholders, including the expert community, online or offline consultations with selected groups, and public consultations.

In many countries, the consultation period lasts from 60 to 90 days. The consultation should allow sufficient time for all interested and affected stakeholders to provide input through the online RIA platform (OECD, 2025).

In Kazakhstan, all RIAs developed by regulators must be posted on the Open Regulatory Acts portal. This allows any interested person to familiarize themselves with the draft RIA, express their agreement or disagreement with the proposed regulation, and leave comments and suggestions. The regulator can also combine online consultations with offline meetings with individual groups (Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan, 2015).

A review of the Open Legal Acts portal showed that the number of regulators' initiatives to tighten business regulation varies on average from 100 to 200 per year. The highest regulatory activity occurred in 2016, resulting in 25% of the total RIAs and the smallest, 9%, in 2018.

In 2016-2023, more than 1000 RIA projects were developed to meet the regulatory requirements for the activities of entrepreneurs in almost all sectors of the economy. However, some areas are not subject to RIA when regulatory requirements are introduced. These are areas in which regulation is related to overcoming the consequences of accidents, natural disasters, and other emergencies, the introduction of a quarantine regime, countering extremism and terrorism, the introduction and maintenance of martial law, and more.

The article's authors do not seek to dispute the importance of state regulation but rather focus on an overview of the practice of using RIAs in Kazakhstan: results, effectiveness, challenges, and future prospects. In particular, we evaluate examples of reducing some administrative barriers, such as RIA, as an example of reducing part of the regulatory burden in Kazakhstan.

The scientific novelty of the study lies in the systematization and generalization of international research on regulatory impact assessment and the effects of government regulation on entrepreneurial activity and socio-economic development.

For the first time, the authors develop a model for assessing the impact of licensing and permitting documents and procedures on entrepreneurial activity, and substantiate key indicators of regulatory policy from the perspective of the effective application of Regulatory Impact Assessment.

The authors hope this study will be a useful and practical guide for deepening the RIA process in Kazakhstan and improving its quality and effectiveness.

## LITERATURE REVIEW

In recent years, there has been a growing academic interest in the regulatory impact assessment process and its comparison with existing best practices in other countries. Regulated stakeholders and governments in many developed and emerging economies increasingly need to consolidate and streamline legislation and reduce legal costs. The basic assumption is that while providing benefits to society, regulation can also generate significant, unnecessary costs for businesses and citizens. Reducing these costs can significantly benefit a country's economy by freeing up resources that can be allocated for more productive use without compromising the benefits of regulation. Accordingly, all those countries that have established themselves as leaders in the field of regulatory governance have decided to adopt, in addition to other tools such as public consultation and RIA, comprehensive programs to measure and reduce regulatory costs.

These programs have important similarities but also important differences. In particular, some countries focus only on the administrative burden rather than a broader view of the substantial costs of compliance. Some countries have undergone a comprehensive baseline measurement of total regulatory costs, while others have chosen to focus directly on the flow of new regulations. Moreover, among the latter group, some countries

have adopted a net reduction target expressed in absolute or percentage terms, while others apply the "one in, two out" rule to control the flow of new regulation. Finally, some countries have combined this system with a comprehensive cost-benefit analysis of new legislative and regulatory proposals (OECD, 2020).

RIA is based on economic analysis and cost-benefit principles. Different cost-benefit, cost-effectiveness, or multi-criteria analysis methods can be used for RIA based on economic paradigms of rationality and policy analysis. For instance, White and VanLandingham (2015) write that although benefits and costs analysis is a long tradition at the federal level, not all states conduct such rigorous analysis in the U.S. Although the number is increasing yearly, the study concluded that not all reports were completed to qualify as full reports. The authors identified barriers to developing benefit-cost analyses, such as difficulties in finding data and saving resources, a rigorous timeline process, and a lack of attention from policymakers (White & VanLandingham, 2015).

Similarly, the OECD report (2020) concludes that the level of sophistication of the RIA methodology has increased over time due to expertise and experience, but the proportion of reports that are fully in line with the "best practices" of RIA, especially in terms of quantifying benefits and costs and obtaining a reliable net present value result (OECD, 2020). The OECD (2020) report also identifies data limitations, resource constraints, and capacity issues that prevent OECD countries from achieving the benchmark RIA (OECD, 2020). Likewise, Renda (2006) called for greater use of cost-benefit analysis, as in the United States for European ones (Renda, 2006).

Schreffler (2010) from the University of Exeter approached the adoption of RIAs from a knowledge utilization perspective. In her article "The Use of Scientific Knowledge by Independent Regulatory Bodies," she stressed the importance of a rational knowledge-based scientific approach, i.e., cost-benefit and cost-benefit analysis of decision-making over policy considerations. In order for a public administrator in an independent regulatory body to act impartially and rationally, making decisions based on technical analysis and scientific (economic) evidence, these bodies must be independent, which increases the legitimacy and credibility of their policy assessment (Schreffler, 2010). Moreover, these agencies accumulate and share knowledge, the author argues and bases her assessment of the effectiveness of RIA on how effectively the knowledge is created, stored, disseminated, and applied.

Akhmetzhanova and Kopesheva (2016) write that some elements of the quality of regulation have been present in Kazakhstan's state policy since 1998; however, the RIA principles were introduced by the "Concept of State Regulation of Entrepreneurial Activity for 2014-2020" (Akhmetzhanova & Kopesheva, 2016). In 2015, the Entrepreneurial Code mandated that RIA is performed for all new acts that affect business interests (ibid) (Entrepreneurial Code of the Republic of Kazakhstan, 2015). The authors proposed recommendations to improve RIA institute in Kazakhstan, calling for stronger political support, improving RIA assessment template, expanding the scope of assessments, and formalizing public consultations.

Baitursynov considered the institutional foundations of the practice of regulating small and medium-sized businesses, as well as the role of actors represented by institutions. Its analysis identified that only business associations have the right to participate and comment on the RIA process, which excludes the participation of public or independent experts in the review process (Baitursynov, 2018).

Probably the most notable work belongs to Abdrakhmanova and Sabirov (2018), whose analysis stems from a legal discipline point of view. The authors noted that the current system delegates the Ministry of National Economy the function of drafting regulatory impact assessments and their scrutiny, which reduces the effectiveness of the RIAs performed by the ministry. They also compared the existing system RIA in Kazakhstan with the systems of other countries and proposed creating an independent body consisting of experts rather than civil servants (Abdrakhmanova & Sabirov, 2018).

At the same time, there are several gaps in RIA research for Kazakhstan. First, the scholarly RIA works are based on a legal analytical point of view, not on research in the field of public administration. Secondly, Kazakhstan and other countries of the former Soviet Union do not have RIA studies based on quantitative and qualitative analyses. Empirical quantitative and qualitative studies on regulatory impact assessments have mainly been conducted in the United States, the United Kingdom, and Europe (Radaelli & De Francesco, 2009).

RIA is a report that the executive branch of the government produces to justify the introduction of new regulations or amendments to the existing regulations. While regulation is defined as a government measure intended to affect individual or group behavior

At the same time, an analysis of international experience in the field of regulatory impact assessment (RIA) shows that its application in the national context requires taking into account the institutional and administrative characteristics of each country. Approaches that have demonstrated effectiveness in developed countries were developed in specific political, legal, and administrative conditions that may differ significantly from Kazakhstani practice.

The recommendations and standards developed by the OECD presuppose the existence of stable regulatory policy institutions, developed mechanisms for public consultation, systematic ex post analysis, and sufficient analytical capacity of government agencies.

In Kazakhstan, these elements are also being consistently developed, but their institutional strengthening and methodological unification remain relevant areas for improvement.

Thus, international experience in implementing RIA offers significant methodological potential for Kazakhstan. According to the authors, its application requires adaptation to national conditions, the gradual development of analytical tools, and strengthening the institutional framework for regulatory policy.

### RESEARCH METHODOLOGY

In this study, an assessment of the regulatory burden in optimizing licenses and permits for doing business was carried out. The following formula was used for calculations:

$$\text{Cost} = \frac{\text{BudRev}_{t_0}}{(\sum_i (\text{List}_{it_0} * w_{it_0} * N_{it_0}))} \quad (1), \text{ where}$$

Cost is the average cost of one permit;

BudRev - tax revenues to the state budget from fees for conducting business and professional activities;

- List<sub>i</sub> - list of permits;

- share of the volume of relevant permits issued; w<sub>i</sub>

- the corresponding number of SMEs that have received the i-th permit; N<sub>i</sub>

t<sub>0</sub> - Base year.

To assess the regulatory burden, we used statistical data from the portal of the Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan, data from the portal of the «open government» of Kazakhstan, data from the portal Electronic licensing of the Republic of Kazakhstan, data from the portal Legal information system of Regulatory Legal Acts of the Republic of Kazakhstan (Open Government of Kazakhstan, 2020).

### RESULTS OR FINDINGS

On November 21, 2014, the Law of the Republic of Kazakhstan dated May 16, 2014, No. 202-V "On Permits and Notifications" (hereinafter referred to as the Law on Permits and Notifications, the Law) came into effect, which absorbed and canceled the Law of the Republic of Kazakhstan dated January 11, 2007 No. 214-III "On Licensing" (hereinafter referred to as the Law on Licensing) (Law of the Republic of Kazakhstan, 2014).

The law plays an important role in streamlining and simplifying the state regulation system in various spheres of activity. Its main purpose is to prevent unnecessary bureaucracy and eliminate excessive administrative barriers that can hinder business activities.

The Law on Permits and Notifications contains provisions on permits of the second category, which are not licenses, and includes provisions on notifications of commencement or termination of activities, previously regulated by Law of the Republic of Kazakhstan No. 107-II of 27 November 2000 "On Administrative Procedures."

For the first time, the adopted Law introduced the concept of "permit," defined as "confirmation of the right of an individual or legal entity to carry out activities or actions (operations), carried out by licensing authorities through licensing or a licensing procedure."

In addition to the definition of "permit" itself, the Law introduced a three-level tier of permitting instruments according to the degree of danger: high, medium, and low. High-risk-of-danger economic activities require licensing. Medium-risk-of-danger activities must obtain permits. Low-risk economic activities need to notify public authorities about the start and termination of such activities or actions.

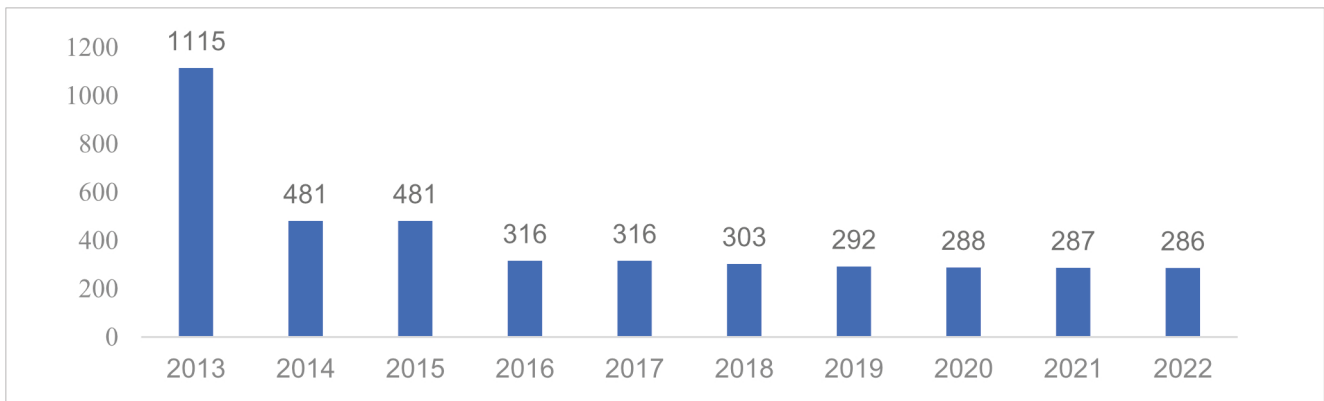
The next innovation of the improved permitting system is a unified procedure for introducing and canceling the permitting and notification procedure. Article 18 of the Law on Permits and Notifications introduces the authorization and notification procedure by including the relevant permit or notification in annexes 1, 2, and 3 of the Law on Permits and Notifications. At the same time, paragraph 2) of Article 18 of the Law introduces a requirement for the preliminary conduct of a regulatory impact analysis procedure for introducing a permitting or notification procedure.

In conclusion, the main idea of the Law on Permits and Notifications is to make the procedure for obtaining permits more transparent, understandable, and efficient for all interested parties. This will help speed up the decision-making process, reduce the cost of paperwork, and increase the overall level of trust in government agencies.

#### Permits Statistics

At the end of 2022, the permit system included 77 permits for the first category, 209 permits for the second category, and 58 notifications of the start or termination of activities, for a total of 344 permits and notifications. It should be noted that, since the adoption of the Law on Permits and Notifications, the number of permits has decreased annually (See Figure 1).

**Figure 1. Number of permits from 2013 to 2022, units**



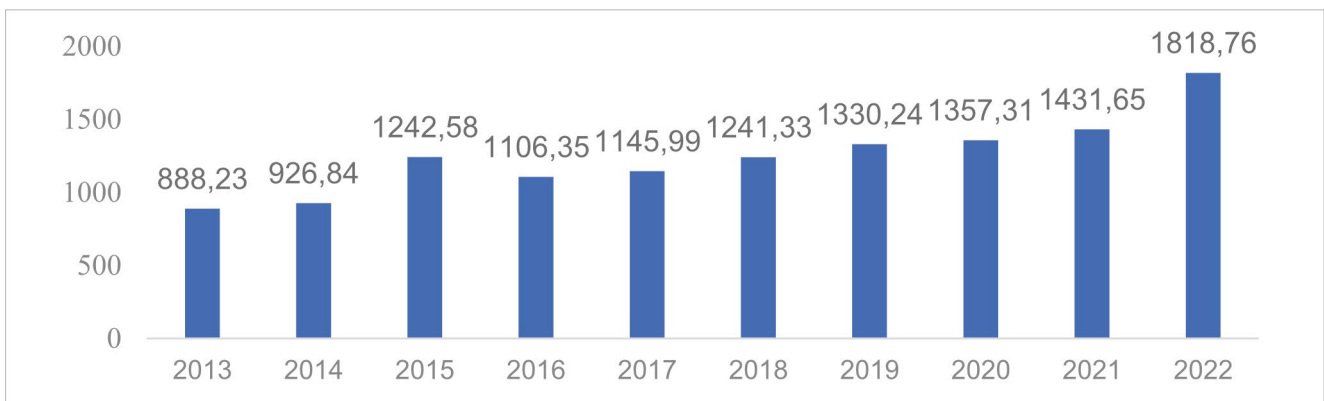
Note: compiled by the authors of the study

**Calculation of the regulatory burden**

In the first stage of the study, licenses and permits for businesses from adopting the Law on Permits and Notifications, i.e., from 2014 to 2022, were analyzed.

In 2014 - 2022, the number of operating SMEs increased by 1.9 times (2014 - 926.84 thousand units, 2022 - 1,818.76 thousand units), and those employed in entrepreneurship - by 1.5 times (2014 - 2,810.96 thousand people, 2022 - 4,106.99 thousand people).

**Figure 2. Number of operating business entities, thousand units**



Note: Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms

Prior to the large-scale inventory of permits, 1,115 licenses and permits were in force (2011). The optimization made it possible to reduce the number of licenses and permits to 481 in 2014.

Moreover, the moratorium on introducing new permits and the effectiveness of the RIA procedure have made it possible to reduce the number of permits annually since 2014. Thus, at the end of 2022, the number of permits and licenses amounted to 286 units, having decreased by 40.5% (-195 permits) compared to 2014 and by 74.3% (-829 permits) compared to 2011.

In the second stage, the regulatory burden for 2014-2022 was calculated according to formula (1). According to the calculation results, the loss of one business entity when obtaining a license or permit in 2014 amounted to 223.18 thousand tenge, and in 2022 - 159.64 thousand tenge.

Before the optimization of the permitting system, in 2011, the losses of one SME exceeded the losses of 2014 by 2 times (487.71 thousand tenge) and in 2022 - by 3 times. The total cost of all SMEs obtaining permits in 2014 amounted to 206.85 billion tenge and in 2022 – 290.35 billion tenge. This increase was due to an increase in the number of operating SMEs. The total cost of all business entities in obtaining all permits in 2011 amounted to 407.58 billion tenge, significantly higher than the total cost of all SMEs since 2014. Thus, the costs of one business entity when obtaining a license or permit decreased by 66.8% in 2011-2022, and the total costs decreased by 28.7% in 2011-2022.

It should be noted that, starting in 2021, Kazakhstan has been implementing a phased regulatory policy aimed at systematically simplifying the conditions for doing business. In particular, on April 6, 2024, the Law of the Republic of Kazakhstan "On Amendments and Additions to Certain Legislative Acts of the Republic of Kazakhstan on Business Matters" (Law of the Republic of Kazakhstan, 2024) was adopted, aimed at improving the system of state control and supervision, as well as eliminating excessive regulatory pressure. Under this law, over 10,000 requirements were cancelled, as they were deemed excessive and did not create added public value.

According to the Prosecutor General's Office of the Republic of Kazakhstan, the total control burden on businesses has decreased by 58% compared to 2019. A significant institutional innovation was the introduction, effective December 30, 2024, of a "prosecutor's filter" mechanism, which requires mandatory approval of restrictive and prohibitive measures against business entities by prosecutorial authorities. This mechanism is aimed at increasing the legal protection of businesses and reducing the risks of unjustified administrative intervention.

At the same time, the accessibility and predictability of the permitting system are being improved. A revision of the qualification requirements for obtaining licenses and permits, as well as streamlining procedures and reducing processing times, are planned for the end of 2025.

The implementation of these measures was accompanied by positive dynamics in key indicators of the business sector. Compared to 2024, the number of small and medium-sized businesses increased by 4.7% (by 96,209 units) and reached 2,125,003 enterprises. The share of SMEs in the economy's gross value added increased by 0.9 percentage points, reaching 38.6%. SME output reached 18.7 trillion tenge, an 11.4% increase over previous figures.

Thus, empirical data indicate a relationship between the consistent reduction of administrative barriers, improvement of permitting procedures and growth of entrepreneurial activity. Reducing the regulatory burden not only reduces business transaction costs but also creates a more favorable institutional environment that promotes the expansion of the SME sector and strengthens its contribution to economic growth.

Today, civil servants in Kazakhstan face significant challenges in conducting RIAs. Every year, the Institute for Economic Research (hereinafter referred to as ERI) conducts training seminars on conducting RIA. Over the past three years, more than 400 civil servants have been trained. An online survey of RIA workshop participants is also conducted on the ERI website. The results of the 2023 survey showed that 82.7% of the workshop participants had not previously conducted RIAs, and 91% had not received RIA training. Of those who conducted RIA, it was noted that the most difficult part of RIA is the calculation of the regulatory burden.

Thus, one of the main shortcomings of all RIA projects is the incorrect calculation of the regulatory burden of business and the state. Often, civil servants do not know the tools of Excel and also use reliable data. Errors are inevitable in calculations since the calculations are made manually. These barriers hinder the implementation of high-quality RIA, which can lead to unreasonable and irrational decisions by the state in the development of regulatory reforms.

One of the current trends in improving the practice of conducting RIA is automating the analysis process, including assessing the consequences of regulatory initiatives. Automation of RIA involves the development of a special software product that requires significant costs on the part of the state.

Some governments have attempted to develop and implement an electronic tool for calculating the regulatory burden. For example, the Australian Government, the Office of Best Regulatory Practices, the unit of the Office of the Prime Minister of Australia responsible for advising on the preparation of RIA and providing an independent assessment of RIA determinations has developed a user-friendly data entry system to assist in the preparation of RIA. This tool is called the Regulatory burden measure (RBM). The RBM makes it possible to calculate the administrative costs that implementing the proposed draft law will require from businesses, public organizations, individuals/private households, and similar costs that would arise from implementing possible alternatives. In the RBM system, it is also necessary to enter the draft act itself, a description of the problem it aims to solve, alternative mechanisms for solving the problem, and existing limitations.

You need to create a file to get started with the RBM system. The created file can be saved on the user's personal device and returned to it to supplement and continue work. The data must not remain on the Internet. At the same time, the RBM encrypts the file path, allowing you to open the file to work on the system repeatedly. The first page contains a link to general information on the regulatory burden assessment system and provides an opportunity for feedback. Clicking the "Create File" button takes you to the second page, which prompts you to take the first step – to fill out the Overview part of the analysis. At this stage, it is proposed to indicate the agency/organization that is the author of the analysis, the name of the proposal, the problem to be solved, the current measure(s) regulating the issue raised, the objectives pursued, the actions required from the state and the comments/proposals received during the consultations. Next, it is necessary to define the scope of calculations (groups to be analyzed, forecast periods, the format of estimated cost indicators (in current or constant prices), and expected scenarios with an indication of their expected impact on each of the categories of groups included in the analysis. After entering the scenarios, the system allows you to enter cost data. The system offers a cost classification for reference and the right choice. For all types of costs, except costs associated with the need to

purchase (equipment, technologies) in order to comply with regulatory requirements and costs associated with a forced delay in activities due to waiting for a decision by the authorities, the calculations are based on the costs of remuneration of employees involved in activities aimed at implementing the regulation. Accordingly, the system requires the input of data on the number of entities subject to regulation, the time they must spend per year to comply with the regulatory requirement, and the average rate to be paid to the employee responsible for complying with the regulations if the business costs are calculated. Based on the data entered, the formula will automatically display the cost of possible costs.

Another example of automated RIA is the ERBEX (Bill Compliance Cost Calculation) electronic tool developed by the German Federal Statistical Office for the Government and the National Regulatory Control Board. This tool is available on the OnDEA.de online platform (German Federal Statistical Office). The platform also provides a list of analyzed bureaucratic regulations. Representatives of government agencies can use ERBEX. In addition, the German statistical office conducts voluntary surveys to calculate the costs of companies and citizens. Interviews are conducted by phone or in person. Systematized survey results are also posted on the online platform. By analyzing data on administrative costs, survey results, and calculations using the ERBEX calculator, the government develops proposals to reduce the burden on different groups of German society.

The experience of Great Britain is also interesting in this matter. The UK Government website has a tab for making the calculations necessary for the Regulatory Impact Assessment. In particular, the equivalent of the annual direct cost of the claim for the business is calculated. The tab includes several options, one for data entry, the other for input of cost-benefit data for each given year, taking into account three scenarios – optimal, especially positive and pessimistic, based on which the total costs and benefits are calculated in nominal values and constant values of the base year. When entering the data, it is necessary to indicate whether the costs/benefits relate exclusively to the costs/benefits of the business, whether the impact on a wider audience of citizens is taken into account, and whether the costs/benefits are direct costs/benefits for the business. If the calculations impact a wider audience of citizens, they should be separated and introduced separately as costs and benefits of society and as benefits/costs of business.

In addition to calculating costs, preparing the regulatory impact assessment report is an option. The website contains a questionnaire for the developer of the legislative initiative. The survey results make it possible to determine the need for state intervention and the effect that the initiative's author expects from its implementation. It is also proposed to describe alternative solutions and provide reasoned evidence, including an assessment of the impact of the legislative initiative and its alternatives on society, business in general, and small business in particular, briefly in the introductory part and detailed in a separate section. A separate option is designed to describe monetized and non-monetized benefits and costs.

Following global trends in regulatory policy, Kazakhstan is actively promoting the initiative to apply innovative solutions in regulatory impact assessment. Thus, over the past three years, the Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan has been developing a pilot project to introduce an electronic tool for calculating the regulatory burden when introducing new regulations and automate the entire RIA process, from filling out the analytical form to generating an opinion based on the results of the RIA review.

An electronic tool for calculating the regulatory burden is posted on the Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan portal. However, only civil servants can access the tool by entering a special code.

The portal has several tabs, including the "Regulatory Impact Analysis" tab. The RIA tab consists of the following applications:

- Annex 1: general information, including information on the draft document of the regulatory state body, the name of the draft document (the title and articles of the law of the Republic of Kazakhstan), the name of the regulatory requirement, the scope of regulation, the executor;
  - Appendix 2: Assessment of compliance with the conditions for the formation of regulatory instruments and (or) requirements;
  - Annex 3: Analytical Form of Regulatory Impact Analysis;
  - Annex 4: Report on public discussions;
  - Annex 5: Analytical form for ex-post RIA;
  - Annex 6: Form of the Conclusion on Compliance with the Regulatory Impact Analysis Procedures.
- The calculation of the regulatory burden is provided for in Appendix 3, which consists of 5 sections:
- definition of the problem and the purpose of regulation;
  - Definition of regulatory instruments/requirements;
  - implementation mechanisms and possible risks;
  - Comparative analysis of benefits and costs;
  - Assessment and monitoring indicators.

In the fifth section of Appendix 3, the user is asked to calculate the regulatory burden when a business entity obtains licenses and permits. At the same time, only the labor costs for obtaining them are calculated. In this regard, to carry out more correct calculations of the regulatory burden, the study's authors propose to

include in the electronic tool the model for calculating the regulatory burden of permits described in the study methodology.

## CONCLUSION

The authors of the work conducted an analysis of the electronic licensing of the Republic of Kazakhstan portal to assess the regulatory burden of implementing licensing requirements. They assessed the regulatory burden using the Excel application.

However, not all public authorities can use Excel to calculate the regulatory burden, which can lead to large errors in the conduct of RIA. Also, a serious barrier to the quality of RIA is the insufficient knowledge of civil servants to apply various methods of calculating costs. The most common methodology for calculating business costs in implementing regulatory requirements is the methodology used by the authors to assess the regulatory burden. With the help of this methodology, the "cost" of fulfilling licensing and permitting requirements for business entities is determined.

According to the authors, an electronic tool for calculating business costs should contain an option for calculating the regulatory burden when a business fulfills licensing and permitting requirements. Automating the calculation of the regulatory burden will greatly facilitate the work of civil servants, make it possible to make calculations based on reliable data, and use mathematical tools for more complex calculations, such as assessing the impact of new regulations on macroeconomic indicators.

High-quality RIA based on calculations of the regulatory burden will allow for the development of balanced, well-considered decisions at the state level and the weeding out of ineffective decisions at the adoption stage or retrospective analysis of the effectiveness of a particular regulatory legal act.

The results of the conducted study, in particular the calculator developed on the basis of the regulatory burden assessment model, can be used by public authorities in the development of state policy measures regulating entrepreneurial activity.

The use of innovative solutions in the analysis of regulatory impact will significantly optimize excessive, unreasonable, and unclaimed requirements, the introduction of which could increase the regulatory burden.

Thus, regulatory impact assessment is not just a procedural tool for preparing regulatory legal acts, but an important element of modern regulatory policy. Provided that institutional mechanisms for its application are consistently developed, RIA can contribute to improving the validity of decisions, reducing the excessive burden on the business sector, and creating a more predictable regulatory environment.

The conducted analysis allows us to assert that further improvement of the RIA system in the Republic of Kazakhstan should be associated not so much with a formal expansion of requirements for the preparation of reports, but with an improvement in the quality of the methods used and the reliability of the source data.

In this regard, it seems appropriate to develop unified digital tools for calculating regulatory burdens, integrated with state information resources, which would minimize technical errors and ensure comparability of results.

An equally important area is strengthening the analytical competence of civil servants involved in the preparation of RIAs, including mastering methods for quantitative assessment of costs and benefits.

At the same time, the practice of involving businesses and the expert community in the discussion of draft regulatory legal acts requires further development, which will allow for the consideration of actual data on the costs of implementing regulatory requirements.

Consequently, the development of the RIA institution should be systemic and based on the gradual formation of a culture of evidence-based regulation, in which decisions are made on the basis of analysis, and not solely on normative appropriateness. This approach will improve the effectiveness of public policy and ensure a more balanced relationship between regulatory goals and the economic possibilities for achieving them.

## REFERENCES

1. Abdрахманова, S., & Sabirov, K. (2018). Legal status and current state of development of regulatory impact analysis in the Republic of Kazakhstan. [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=32608665](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=32608665)
2. Akhmetzhanova, A., & Kopeshova, G. (2016). Improvement of regulatory policies in public administration: International practice and the case of Kazakhstan. <https://www.astanahubjournal.org/index.php/ijcsrp/issue/view/1>
3. Baitursynov, A. (2018). Institutional foundations of the system for promoting small and medium-sized entrepreneurship in the Republic of Kazakhstan. *Modernization. Innovation. Development*, 9(3). <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnye-osnovy-sistemy-stimulirovaniya-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-respublike-kazakhstan>
4. Centre for Applied Economic Research. (2024). Macroeconomic review of Kazakhstan. [https://aerc.org.kz/storage/app/media/mok/kmo\\_2024-03\\_final.pdf](https://aerc.org.kz/storage/app/media/mok/kmo_2024-03_final.pdf)

5. Entrepreneurial Code of the Republic of Kazakhstan (2015). № 375-V, October 29, 2015 LRK <https://adilet.zan.kz/eng/docs/K1500000375>
6. German Federal Statistical Office. (2025). Online database of compliance costs. <https://www.ondea.de>
7. The Law of the Republic of Kazakhstan №. 202-V "On Permissions and notifications" (2014). No. 202-V ZRK, May 16 <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1400000202>
8. The Law of the Republic of Kazakhstan №. 71-VIII «On amendments and additions to certain legislative acts on business issues.» (2024). No. 71-VIII ZRK, April 6. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2400000071>
9. OECD. (2010). Better regulation in Europe: Netherlands. <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/44912418.pdf>
10. OECD. (2012). Recommendation of the Council on regulatory policy and governance. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264209022-en>
11. OECD. (2020). Regulatory impact assessment: OECD best practice principles for regulatory policy. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7a9638cb-en>
12. OECD. (2025). OECD regulatory policy outlook 2025. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/56b60e39-en>
13. Open Government of Kazakhstan. (2020). Open legal acts portal. <https://legalacts.egov.kz>
14. Order of the Minister of National Economy of the Republic of Kazakhstan dated November 30, 2015, No. 748. Registered with the Ministry of Justice of the Republic of Kazakhstan on December 26, 2015, No. 12517. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500012517>
15. Radaelli, C. M., & De Francesco, F. (2009). Measuring policy learning: Regulatory impact assessment in Europe. *Journal of European Public Policy*, 16(8), 1145–1164.
16. Renda, A. (2006). Impact assessment in the EU: The state of the art and the art of the state. *Centre for European Policy Studies*.
17. Schrefler, L. (2010). The usage of scientific knowledge by independent regulatory agencies. *Governance*, 23(2), 309–330.
18. White, D., & VanLandingham, G. (2015). Benefit–cost analysis in the states: Status, impact, and challenges. *Journal of Benefit-Cost Analysis*, 6(2), 369–399.
19. World Bank. (2018). Global indicators of regulatory governance: Worldwide practices of regulatory impact assessments. <http://documents.worldbank.org/curated/en/905611520284525814/Global-Indicators-of-Regulatory-Governance-Worldwide-Practices-of-Regulatory-Impact-Assessments>

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Abdrakhmanova, S., & Sabirov, K. (2018). Правовой статус и современное состояние развития анализа регуляторного воздействия в Республике Казахстан. Доступно: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=32608665](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=32608665)
2. Akhmetzhanova, A., & Kopeshova, G. (2016). Improvement of regulatory policies in public administration: International practice and the case of Kazakhstan. Доступно: <https://www.astanahubjournal.org/index.php/ijcsrp/issue/view/1>
3. Байтұрсынов, А. (2018). Институциональные основы системы стимулирования малого и среднего предпринимательства в Республике Казахстан. Модернизация. Инновации. Развитие, 9(3). Доступно: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnye-osnovy-sistemy-stimulirovaniya-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-respublike-kazahstan>
4. Centre for Applied Economic Research. (2024). Macroeconomic review of Kazakhstan. Доступно: [https://aerc.org.kz/storage/app/media/mok/kmo\\_2024-03\\_final.pdf](https://aerc.org.kz/storage/app/media/mok/kmo_2024-03_final.pdf)
5. Предпринимательский кодекс Республики Казахстан (2015). № 375-V от 29 октября 2015 года. Доступно: <https://adilet.zan.kz/eng/docs/K1500000375>
6. German Federal Statistical Office. (2025). Online database of compliance costs. Доступно: <https://www.ondea.de>
7. Закон Республики Казахстан «О разрешениях и уведомлениях» (2014). № 202-V от 16 мая 2014 года. Доступно: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1400000202>
8. Закон Республики Казахстан № 71-VIII «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты по вопросам предпринимательства» (2024). № 71-VIII от 6 апреля 2024 года. Доступно: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z2400000071>
9. OECD. (2010). Better regulation in Europe: Netherlands. OECD Publishing. Доступно: <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/44912418.pdf>
10. OECD. (2012). Recommendation of the Council on regulatory policy and governance. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264209022-en>
11. OECD. (2020). Regulatory impact assessment: OECD best practice principles for regulatory policy. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7a9638cb-en>
12. OECD. (2025). OECD regulatory policy outlook 2025. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/56b60e39-en>
13. Открытое правительство Казахстана. Портал «Открытые нормативно-правовые акты». (2020). Доступно: <https://legalacts.egov.kz>

14. Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 30 ноября 2015 года № 748. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 26 декабря 2015 года № 12517. Доступно: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500012517>
15. Radaelli, C. M., & De Francesco, F. (2009). Measuring policy learning: Regulatory impact assessment in Europe. *Journal of European Public Policy*, 16(8), 1145–1164.
16. Renda, A. (2006). Impact assessment in the EU: The state of the art and the art of the state. *Centre for European Policy Studies*.
17. Schrefler, L. (2010). The usage of scientific knowledge by independent regulatory agencies. *Governance*, 23(2), 309–330.
18. White, D., & VanLandingham, G. (2015). Benefit–cost analysis in the states: Status, impact, and challenges. *Journal of Benefit-Cost Analysis*, 6(2), 369–399.
19. World Bank. (2018). Global indicators of regulatory governance: Worldwide practices of regulatory impact assessments. Доступно: <http://documents.worldbank.org/curated/en/905611520284525814/Global-Indicators-of-Regulatory-Governance-Worldwide-Practices-of-Regulatory-Impact-Assessments>

## БИЗНЕСКЕ ТҮСЕТІН РЕТТЕУШІ ЖҮКТЕМЕНІ БАҒАЛАУДЫҢ ӨЗЕКТІ МӘСЕЛЕЛЕРІ

### Асенова А.\*

PhD,  
«Экономикалық зерттеулер институты» АҚ  
директорының орынбасары,  
Астана, Қазақстан,  
e-mail: A.Asenova@eri.kz

### Мұқышева Д.

экономика ғылымдарының магистрі,  
«Экономикалық зерттеулер институты» АҚ  
директорының орынбасары,  
Астана, Қазақстан,  
e-mail: D.Mukusheva@eri.kz

### Шайкенова А.

PhD,  
Профессордың ассистенті,  
КИМЕР университеті,  
Алматы қ., Қазақстан.  
e-mail: anar.shaikenova@nu.edu.kz

### Аңдатпа

Мақалада авторлар бизнеске түсетін реттеуші жүктемені бағалау мақсатында реттеуші әсерді талдау тетігін қолдану тұрғысынан реттеудің сапасы мәселесіне назар аударады. Авторлар ел экономикасын дамыту үшін сенімді негізді қамтамасыз ететін кәсіпкерлік қызметті белсенді ынталандыру үшін тиімді реттеу саясаты теориясының расталуын табады. Жұмыс авторлары Қазақстан Республикасының электронды лицензиялау порталын рұқсат талаптарын орындау кезіндегі реттеушілік жүктемені бағалау мақсатында талдады. Зерттеу нормативтік жүктемені бағалау кезінде инновациялық шешімдерді енгізу қажеттілігін көрсетеді. Реттеушілік әсерді бағалау практикасын жетілдірудің заманауи трендтерінің бірі – реттеушілік бастамалардың салдарын бағалауды қоса алғанда, талдау процесін автоматтандыру болып табылады. Авторлар реттеушілік жүктемені сапалы бағалау арқылы реттеушілік әсерді талдауды қолданудың тиімділігі мен тиімділігін арттыруға болады деген қорытындыға келеді.

**Түйін сөздер:** реттеу саясаты, реттеушілік әсерді талдау, кәсіпкерлік, реттеу ауыртпалығы, шағын және орта бизнес, лицензиялау жүйесі, автоматтандыру.

**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ОЦЕНКИ РЕГУЛЯТОРНОЙ НАГРУЗКИ БИЗНЕСА****Асенова А.\***

PhD, Заместитель директора  
АО «Институт экономических исследований»,  
Астана, Казахстан,  
e-mail: A.Asenova@eri.kz

**Мукушева Д.**

Магистр экономических наук,  
Заместитель директора  
АО «Институт экономических исследований»,  
Астана, Казахстан,  
e-mail: D.Mukusheva@eri.kz

**Шайкенова А.**

PhD,  
Ассистент профессора,  
Университет KIMEP,  
Алматы, Казахстан,  
e-mail: anar.shaikenova@nu.edu.kz

**Аннотация**

В статье авторы обращают внимание на проблему качества регулирования с позиции применения анализа регуляторного воздействия для оценки регуляторной нагрузки бизнеса. И они находят подтверждение теории эффективной регуляторной политики для активного стимулирования предпринимательской деятельности, обеспечивающей надежную основу для развития экономики страны. Авторы работы провели анализ портала электронного лицензирования Республики Казахстан с целью оценки регуляторной нагрузки при выполнении разрешительных требований. Проведенное исследование показывает необходимость внедрения инновационных решений при оценке регуляторного бремени. Одним из современных трендов в совершенствовании практики проведения оценки регуляторного воздействия является автоматизация процесса анализа, включая оценку последствий регуляторных инициатив. Авторы пришли к выводу о возможности повышения результативности и эффективности применения анализа регуляторного воздействия путем качественной оценки регуляторного бремени.

**Ключевые слова:** регуляторная политика, анализ регуляторного воздействия, предпринимательство, регуляторная нагрузка, малый и средний бизнес, разрешительная система, автоматизация.

IRSTI: 06.81.65

DOI: <https://doi.org/10.55871/2072-9847-2026-70-1-103-117>**Yerbatyrov M.\***

PhD student  
Karaganda University of Kazpotrebsoyuz  
Karaganda, Kazakhstan  
e-mail: yerbatyr.meirambek@gmail.com  
ORCID: 0009-0003-6382-9553

**Vladimirov Zh.**

Doctor of Economic Sciences  
Professor, University of Sofia St Kliment Ohridski,  
Sofia, Bulgaria,  
e-mail: jeve@feb-uni.sofia.bg,  
ORCID: 0000-0002-0435-6827,  
Scopus Author ID: 36783781200

**Zhetpisbayeva M.**

Candidate of Economic Sciences, Professor  
Karaganda university of Kazpotrebsoyuz,  
Karaganda, Kazakhstan,  
e-mail: rimakeu@mail.ru,  
ORCID: 0000-0002-1341-3563,  
Scopus Author ID: 57193690902

## PUBLIC SERVICE MOTIVATION IN KAZAKHSTAN: CROSS-CULTURAL VALIDATION OF KIM'S SCALE AND EVIDENCE FROM PUBLIC AND QUASIPUBLIC SECTORS

**Abstract**

Public service motivation has become a central construct in explaining prosocial behavior and organizational commitment among public employees, yet empirical evidence from central asia remains scarce. Using survey data collected in spring 2025 from 335 employees in the public and quasi-public sectors, the study assesses the reliability and factor structure of Kim's multidimensional PSM scale and examines its association with retention related outcomes. The Russian language version of the instrument demonstrated strong internal consistency ( $\alpha=0,85$ ) and supported a four factor solution. Respondents reported generally high levels of public service motivation, with compassion and self-sacrifice emerging as the most salient dimensions. Government employees and older cohorts scored higher than their quasi public and younger counterparts, indicating sectoral and generational differences in motivational alignment.

Logistic regression revealed that, although overall public service motivation was positively associated with retention intention, only commitment to public interest and self-sacrifice significantly predicted career loyalty. By contrast, attraction to policy making and compassion, while internally reliable, showed limited behavioral salience, likely reflecting Kazakhstan's centralized policy processes and constrained citizen service interaction.

The study adds to cross-cultural research on public service motivation and indicates that normative and altruistic values remain important for sustaining the public workforce in Kazakhstan. The analysis suggests several concrete directions for reform, particularly in recruitment practices, leadership standards, and the alignment of personnel policies with institutional missions.

**Keywords:** Public service motivation; Kazakhstan; Kim's scale; Public sector retention; Organizational commitment.

**INTRODUCTION**

Public Service Motivation (PSM) has become one of the most influential frameworks in public administration research (Perry & Wise, 1990). It explains why individuals choose to work in the public sector and remain committed to serving the public good beyond material incentives. Over three decades, PSM has been linked to job satisfaction, organizational commitment, and retention, and Kim's (2011) 16-item multidimensional scale has emerged as the most widely validated cross-national instrument (Perry & Wise, 1990; Perry & Vandenabeele, 2015; Ritz et al., 2016).

Despite the growing international scope of public service motivation research, empirical studies are still largely clustered in welfare-state democracies and confucian merit based systems, particularly in east asia. These contexts differ markedly from the bureaucratic traditions and hybrid governance systems of the post-soviet region. Kazakhstan is a critical case: it combines ambitious administrative reforms with persistent patronage legacies and relies heavily on the civil service as its largest employer. Despite reforms in professionalization and

digital governance, challenges of low trust, limited mobility, and high turnover persist. Under these conditions, it is unclear whether motivational dimensions such as compassion, self-sacrifice, or commitment to the public interest function as theorized in more studied settings.

Preliminary evidence suggests they may. In earlier work, we surveyed Kazakhstani civil servants using (Yerbatyrov et al., 2025) Perry's (1996) original PSM framework and found motivation linked to job satisfaction and perceptions of reform (Perry & Wise, 1990). While that study confirmed the conceptual relevance of PSM, it relied on Perry's (1996) U.S. derived scale, which has been criticized for cultural specificity and limited cross national validity (Perry & Wise, 1990). It also did not provide systematic psychometric testing of measurement reliability in a Russian language, post-soviet setting.

Beyond linguistic adaptation, cross cultural validation requires establishing functional equivalence of the construct across institutional and cultural contexts. Following recommendations from international PSM scholarship, the present study treats validation as a multi-layered process involving semantic equivalence, structural validity, and preliminary cross group comparability (Perry & Wise, 1990). In post-soviet administrative systems, where formal norms coexist with historically embedded hierarchical practices, such validation is particularly critical because motivational constructs may display nominal reliability while varying in behavioral meaning.

The analysis tests the scale's reliability, factor structure, and its association with retention intention across demographic groups using survey data collected from 335 civil servants and quasi-public employees.

Our analysis is based on a survey of 335 civil servants and quasi-public employees, conducted between March 1 and April 1, 2025, via the government's official E-Otinish platform. The study addresses three questions:

- Does Kim's (2011) multidimensional PSM scale demonstrate acceptable reliability and construct validity in Kazakhstan's Russian language context?
- Are there significant differences in PSM across demographic and sectoral groups, and to what extent does the scale demonstrate preliminary cross group comparability?
- To what extent do PSM dimensions predict the intention to remain in public service?

It was hypothesized that commitment to public interest and self-sacrifice would be stronger predictors of retention than attraction to policy making or compassion.

The findings add to existing research on public service motivation. First, it extends PSM research to a regional context that remains underrepresented in existing scholarship and examines the applicability of the theory under post-soviet hybrid governance conditions. Second, the study offers the first Russian language validation of Kim's (2011) multidimensional PSM scale, using confirmatory factor analysis and reliability testing to assess construct validity in a Russian language setting (Perry & Wise, 1990; Kim et al., 2013). Third, it provides empirical evidence on the relationship between specific motivational dimensions and retention intention, allowing for a more explanatory assessment of workforce sustainability. Finally, the findings offer practical insights for public sector human resource management by identifying which motivational dimensions particularly commitment to public interest and self-sacrifice, are most strongly associated with retention, thereby informing the design of recruitment, leadership, and recognition practices.

The purpose of this study is to adapt and validate Kim's (2011) multidimensional PSM scale in Kazakhstan, examining its psychometric properties in a Russian language context (Perry & Wise, 1990; Kim et al., 2013;). Specifically, the study aims to assess the reliability, factor structure, and predictive power of the instrument in explaining motivational differences and retention intentions among public and quasi-public sector employees.

The scientific significance of this study lies in extending the theoretical and methodological understanding of PSM within post-Soviet governance systems, which remain substantially underrepresented in comparative public administration scholarship. Although PSM theory has been extensively validated in western welfare states and Confucian meritocratic systems, limited empirical evidence exists regarding its applicability in hybrid administrative environments characterized by centralized policymaking, transitional institutional structures, and evolving public sector norms.

First, the study advances cross-cultural measurement research by providing the first systematic Russian language validation of Kim's (2011) multidimensional PSM scale in Kazakhstan. Through confirmatory factor analysis, reliability testing, and preliminary assessment of cross-group comparability, the research strengthens methodological knowledge concerning the cross-linguistic and institutional robustness of internationally developed motivational instruments.

Second, the study contributes to theoretical refinement of PSM by examining the differential behavioral salience of its multidimensional components. By demonstrating that commitment to public interest and self-sacrifice exhibit stronger predictive relevance for retention intentions than attraction to policymaking and compassion, the findings challenge assumptions about the universal behavioral impact of PSM constructs and highlight the contextual conditionality of motivational effects.

Third, the research expands comparative public administration literature by empirically situating Kazakhstan within global debates on civil service motivation. The findings facilitate differentiation between universal normative

foundations of public service motivation and context specific institutional constraints that shape their practical expression in hybrid governance systems.

## LITERATURE REVIEW

Public service motivation research rests on two partially competing theoretical logics. The first treats PSM as a relatively universal prosocial disposition rooted in normative commitment to the public good. The second views PSM as institutionally conditioned, arguing that administrative traditions, political trust, and opportunity structures shape how motivational dispositions translate into attitudes and behavior. This tension is particularly salient in post-soviet administrative systems, where formal civil service norms coexist with historically embedded hierarchical and patronage practices.

This study is grounded in an institutional contingent interpretation of public service motivation. While acknowledging the normative core of PSM as a prosocial disposition, we follow recent comparative scholarship arguing that the strength and behavioral expression of PSM are conditioned by administrative opportunity structures, levels of bureaucratic discretion, and state society relations. This perspective is particularly relevant for hybrid governance systems, where formal meritocratic reforms coexist with path dependent bureaucratic practices.

Since Perry and Wise's (1990) seminal article, PSM has become one of the most cited yet debated concepts in public administration. Universalist scholars argue that PSM predicts job satisfaction, organizational commitment, and retention across countries (Kim, 2011; Perry & Vandenabeele, 2015; Ritz et al., 2016), while contextualists stress that these effects are contingent on institutions and culture (Van der Wal, 2015). Meta-analyses support consistent but modest relationships, typically explaining 10–20% of variance in satisfaction (Tang et al., 2024), but findings diverge across settings: strong in some countries, weak or absent in others (Ding & Wang, 2023). This suggests that motivational ideals may be universal, but their behavioral impact is shaped by administrative traditions and governance environments.

Importantly, the universalist contextualist debate has methodological implications. If PSM operates uniformly across settings, full measurement invariance should be observable across administrative contexts. Conversely, partial or configural invariance would support the institutional contingent view (Kim et al., 2013). Thus, cross cultural validation of Kim's (2011) scale is not merely a technical exercise but a theory testing strategy regarding the scope conditions of PSM.

From an institutional perspective, the key question is not only whether PSM exists, but under what administrative conditions it becomes behaviorally consequential. Prior research suggests that the translation of motivational values into organizational outcomes depends on factors such as bureaucratic discretion, perceived procedural fairness, and opportunities for meaningful public interaction. Where these conditions are constrained, high PSM may coexist with weak observable behavioral effects.

A central issue is measurement. Perry's (1996) original 24-item scale was innovative but U.S. centric. Kim's (2011) 16 item multidimensional scale offered stronger conceptual clarity and has been widely tested, showing greater validity across regions (Kim et al., 2013). Yet cross-national applications often reveal partial invariance and linguistic drift. For example, «compassion» translates as «pity» in Chinese with weaker predictive value (Liu, Zhang, & Lv, 2014), while Canadian francophone officials scored higher on commitment to public interest than Anglophones despite identical institutions (Van der Wal & Mussagulova, 2023). These findings show that PSM requires empirical validation in each new language and governance setting. Taken together, these concerns position cross cultural measurement not as a purely technical exercise but as a theoretically consequential test of construct equivalence across administrative contexts.

Evidence from post-soviet contexts illustrates these challenges. Studies in Russia and Georgia show that PSM dimensions can be measured but lose predictive strength under hierarchical structures and low trust (Kalgin, 2018; Jaekel, 2017). In Ukraine, pre-war data suggest relevance only at municipal levels. In Kazakhstan, earlier research using Perry's (1996) original scale found that recognition and mission mattered more than pay, and that reforms layered over patronage weakened institutional trust (Perry & Wise, 1990; Bokayev et al., 2024; Knox & Orazgaliyev, 2025). Yet Yerbatyrov et al. (2025), working with the same U.S.-derived scale, revealed a paradox: motivational dimensions were measurable, but organizational loyalty was nearly absent. The employee net promoter score was only +6 far below European benchmarks, where commitment to public interest predicts 15–20% of retention variance. These findings suggest that Kim's (2011) multidimensional instrument should be further tested to ensure its applicability in Kazakhstan's governance environment (Kim et al., 2013).

Despite the growing body of cross national PSM research, three important gaps remain. First, systematic Russian language validations of Kim's (2011) multidimensional scale in post-soviet administrative systems are extremely limited. Second, existing studies rarely examine whether the multidimensional structure of PSM retains both psychometric stability and behavioral relevance under hybrid governance conditions. Third, evidence from Central Asia remains particularly scarce, leaving open the question of whether internationally developed motivational instruments function equivalently in this institutional context. The present study addresses these

gaps by providing an initial Russian language validation of Kim's (2011) PSM scale in Kazakhstan and examining its sectoral and behavioral correlates.

This paradox makes Kazakhstan a theoretically informative case for adjudicating between universalist and institutionalist interpretations of PSM. If motivational structures are robust across administrative contexts, Kim's (2011) multidimensional scale should demonstrate both psychometric stability and behavioral relevance (Kim, 2011). However, if institutional constraints condition motivational effects, one would expect the scale to remain internally coherent while exhibiting uneven predictive power for retention-related outcomes. The central aim of this article is therefore to test the cross-cultural psychometric validity of Kim's (2011) PSM scale in Kazakhstan and to assess the extent to which its dimensions translate into sectoral retention in a post-Soviet hybrid governance context (Kim, 2011; Kim et al., 2013).

## METHODOLOGY

This study employed a cross-sectional survey design, implemented between March 1 and April 1, 2025. The target population consisted of employees from the public sector and the quasi-public sector. Invitations were distributed through E-Otinish, the state-authorized electronic notification system, which ensured both formal legitimacy and broad accessibility. Data were collected anonymously via Google Forms to ensure respondent confidentiality.

A total of 335 valid questionnaires were obtained. Among the participants, 190 were women and 145 men; 260 respondents were employed in the government sector and 75 in the quasi-public sector.

The age distribution was as follows: under 25 (7,8%), 25-34 (28,7%), 35-44 (32,2%), 45-54 (21,5%), and 55+ (9,8%). Work tenure ranged from less than 1 year (12,5%), 1-3 years (24,8%), 4-7 years (27,6%), to more than 7 years (35,1%). Geographically, respondents were distributed across five regions, as well as central ministries and quasi-public organizations (see table 2). A consolidated table of sample characteristics has been included to provide a clearer overview of the dataset.

Table 1 summarizes the overall sample characteristics.

**Table 1. Sample Characteristics (n = 335)**

Variable	Category	n	%
Gender	female	190	56,7%
	male	145	43,3%
Age group	under 25	26	7,8%
	25-34	96	28,7%
	35-44	108	32,2%
	45-54	72	21,5%
	55+	33	9,8%
Work tenure	< 1 year	42	12,5%
	1-3 years	83	24,8%
	4-7 years	92	27,6%
	> 7 years	118	35,1%

*Note. Based on a national survey of 335 conducted in March–April 2025*

As summarized in table 1, the sample was predominantly female (56,7%) and concentrated in the 25-44 age group, which together accounted for more than 60% of respondents. This distribution reflects the demographic structure of Kazakhstan's public workforce, where mid-career professionals constitute the majority.

The sample included civil servants from five central government ministries, five regional akimat offices, and employees of five major quasi-public companies (see table 2). The design allowed for representation from both policymaking and implementation levels, as well as from organizations operating under market-oriented but state-controlled conditions.

**Table 2. Participating Institutions in the Study**

Category	Institutions
Central government ministries	- Ministry of industry and construction of the republic of Kazakhstan; - Ministry of culture and information of the republic of Kazakhstan; - Ministry of artificial intelligence and digital development of the republic of Kazakhstan; - Ministry of water resources and irrigation of the republic of Kazakhstan; - Ministry of tourism and sports of the republic of Kazakhstan.
Regional akimat offices	- Akimat office of Zhambyl region; - Akimat office of Ulytau region; - Akimat office of East Kazakhstan region; - Akimat office of North Kazakhstan region; - Akimat office of West Kazakhstan region
Quasi public sector	- JSC «National managing holding Baiterek»; - JSC «National company Kazakhstan temir zholy»; - JSC «National company KAZAKH INVEST»; - JSC «National information technologies»; - LLP «SK-Pharmacy».

*Note. Based on a national survey of 335 conducted in March–April 2025*

As shown in Table 2, the survey included respondents from central ministries, regional akimats, and major quasi public enterprises. This institutional diversity ensured that both policymaking and implementation levels were represented, as well as organizations operating under market oriented but state-controlled conditions.

The instrument was Kim’s (2011) 16-item PSM scale, which has been validated across multiple national contexts. It measures four sub dimensions: attraction to policy making, commitment to public interest, compassion, and self-sacrifice. Items were rated on a five point likert scale ranging from 1 («strongly disagree») to 5 («strongly agree») (Kim, 2011; Kim et al., 2013).

To support cross cultural equivalence, the items were adapted for russian language administration through forward translation and bilingual expert review. Wording was refined based on clarity checks with a small pilot group of public-sector employees to reduce ambiguity while preserving the original construct meaning.

To enhance cross cultural rigor, the adaptation followed a functional rather than purely literal translation logic. After forward translation, items were reviewed by two bilingual experts with experience in public administration research. Particular attention was paid to culturally sensitive terms such as «public interest», «compassion», and «self-sacrifice», which may carry different normative connotations in post-Soviet bureaucratic discourse. Pilot respondents were additionally asked to flag ambiguous wording. This procedure aimed to minimize semantic drift and improve construct equivalence in the russian language context.

Although full back translation and cognitive interviewing were beyond the scope of the present study, the multi stage expert review and pilot feedback procedure followed commonly used practices for first stage cross cultural scale adaptation.

The survey also included demographic and career related variables:

- Gender (male/female)
- Age group (under 25, 25-34, 35-44, 45-54, 55+)
- Sector of employment (government/quasi public)
- Intention to remain in current sector (yes/no/uncertain)

These variables were incorporated in subgroup analysis and regression modeling.

Data were analyzed using python, employing appropriate statistical packages for psychometric validation and multivariate modeling. The analytic strategy included the following steps:

Means, standard deviations, and distribution checks were computed for all survey items.

Cronbach’s  $\alpha$  was calculated for the total scale and individual subscales; values above  $\alpha=0,70$  was considered acceptable. McDonald’s  $\omega$  was also estimated as a robustness check.

Principal axis factoring with oblique rotation was applied, guided by the theoretical four factor structure and scree plot interpretation.

The number of retained factors was further validated through parallel analysis, which supported a four factor solution.

Independent sample t-tests and one way ANOVAs were conducted to examine differences in PSM scores across gender, age groups, and employment sectors.

A binary logistic regression model was estimated to test whether PSM predicted the intention to remain in the public sector. Covariates included demographic and career related variables.

All analyses were conducted at a 95% confidence level ( $\alpha = 0,05$ ). Missing data were minimal (<1%) and handled using listwise deletion.

To strengthen the psychometric validation, a two-step design was applied: exploratory factor analysis followed by confirmatory factor analysis. While exploratory factor analysis was conducted using principal axis factoring with oblique rotation, the four factor model was further tested through confirmatory factor analysis using robust maximum likelihood estimation in the lavaan package. Model fit was evaluated using conventional indices:  $\chi^2/df$  ( $\leq 3$ ), comparative fit index ( $\geq 0,90$ ), tucker lewis index ( $\geq 0,90$ ), root mean square error of approximation ( $\leq 0,08$ ), and standardized root mean square residual ( $\leq 0,08$ ). Competing models (one-factor and three-factor solutions) were also estimated to assess comparative fit.

In cross cultural measurement research, rigorous assessment of measurement invariance typically proceeds through multi-group confirmatory factor analysis, sequentially testing configural, metric, and scalar equivalence. Establishing these levels of invariance allows researchers to determine whether observed group differences reflect substantive variation or measurement artifacts.

In the present study, full MG-CFA was not implemented due to two methodological constraints: the primary focus on initial russian language validation and limited subgroup sizes for some comparisons, which reduce the statistical power and stability of multi group models. Instead, the analysis follows a staged validation logic commonly used in first-stage adaptations:

internal consistency → factor structure → cautious descriptive comparisons.

Accordingly, the present results should be interpreted as evidence of initial structural validity rather than full cross-group measurement equivalence.

Importantly, the absence of formal scalar invariance testing means that subgroup mean differences reported in this study should be interpreted as indicative rather than strictly comparable. Future research with larger and more balanced samples should explicitly test configural, metric, and scalar invariance across sector, gender, age, and language groups to establish full cross-group equivalence in Kazakhstan's administrative context.

## RESULTS

The following results first examine the reliability and factor structure of the scale, then turn to descriptive patterns and group differences, before testing the predictive power of PSM through logistic regression. Overall, the analyses show how motivational dimensions function in Kazakhstan's public sector.

Across all 16 items of the PSM scale, the mean response values were consistently above the neutral midpoint (3,0), suggesting generally high levels of motivation toward public service among the respondents. Item level means ranged from 3,22 to 4,61, with the highest scores observed in items related to commitment to public interest (e.g., «It is important for me to contribute to the common good») and compassion for public values (e.g., «To act ethically is essential for public servants»).

The lowest mean score ( $M=3,22$ ) was recorded for a self-sacrifice item: «I would agree to a good plan to make a better life for the poor, even if it costs me money». This result may reflect a tension between idealistic orientation and material constraints in the Kazakhstani public sector context.

There was no significant skewness or kurtosis, and item level missingness was negligible (<1%). This suggests that participants responded with sufficient cognitive engagement and consistency.

In order to illustrate these patterns, table 3 presents the descriptive statistics for all 16 PSM items, including mean, standard deviation, and observed range. The results show consistently high mean values, with the strongest scores for commitment to public interest and compassion items, while self-sacrifice items scored comparatively lower, reflecting potential material constraints.

**Table 3. Descriptive statistics of PSM Items (n = 335)**

Nº	Item Statement	Mean	Std. Dev.	Min	Max
1	I admire people who initiate or are involved in activities to aid my community.	4.53	0.83	1	5
2	It is important to contribute to activities that tackle social problems.	4.53	0.81	1	5
3	Meaningful public service is very important to me.	4.25	0.96	1	5
4	It is important for me to contribute to the common good.	4.49	0.75	1	5
5	I think equal opportunities for citizens are very important.	4.61	0.70	1	5

*Note. Compiled by the authors based on a national survey of 335 conducted in March–April 2025*

As shown in table 3, the results reveal consistently high average scores, with the strongest values for commitment to public interest and compassion items, while self-sacrifice items scored relatively lower. This pattern suggests that normative and ethical orientations are more salient than material self-sacrifice in the Kazakhstani context.

The reliability of the scale was assessed using Cronbach’s alpha. As shown in table 4, all subscales exceeded the conventional threshold ( $\alpha > 0,70$ ). Compassion ( $\alpha = 0,895$ ) and self-sacrifice ( $\alpha = 0,857$ ) in particular demonstrated strong internal consistency.

**Table 4. Cronbach’s alpha reliability coefficients for the subscales of the PSM scale**

Subscale	Number of items	Cronbach’s $\alpha$
Attraction to policy making	2	0.785
Commitment to public interest	2	0.744
Compassion	4	0.895
Self-sacrifice	4	0.857
Full PSM Scale	16	0.885

*Note. Compiled by the authors based on a national survey of 335 conducted in March–April 2025*

These results confirm the robustness of the Russian language adaptation of Kim’s (2011) PSM instrument in the Kazakhstani context, with all values surpassing the accepted threshold for internal reliability (Kim, 2011; Kim et al., 2013).

An exploratory factor analysis was carried out using the principal axis method with four predefined factors, consistent with the theoretical framework proposed by Kim’s (2011). Standardized responses were analyzed with maximum likelihood extraction and oblique rotation, reflecting the expected correlation between dimensions.

The results confirmed a four factor solution accounting for approximately 64% of the total variance. Most items loaded strongly ( $\geq 0,60$  in absolute value) on their theoretically assigned dimensions, with only minor cross loadings between compassion and self-sacrifice items a pattern also reported in multinational studies.

Table 5 presents the factor loadings for each item, with bolded values indicating the primary factor for each statement.

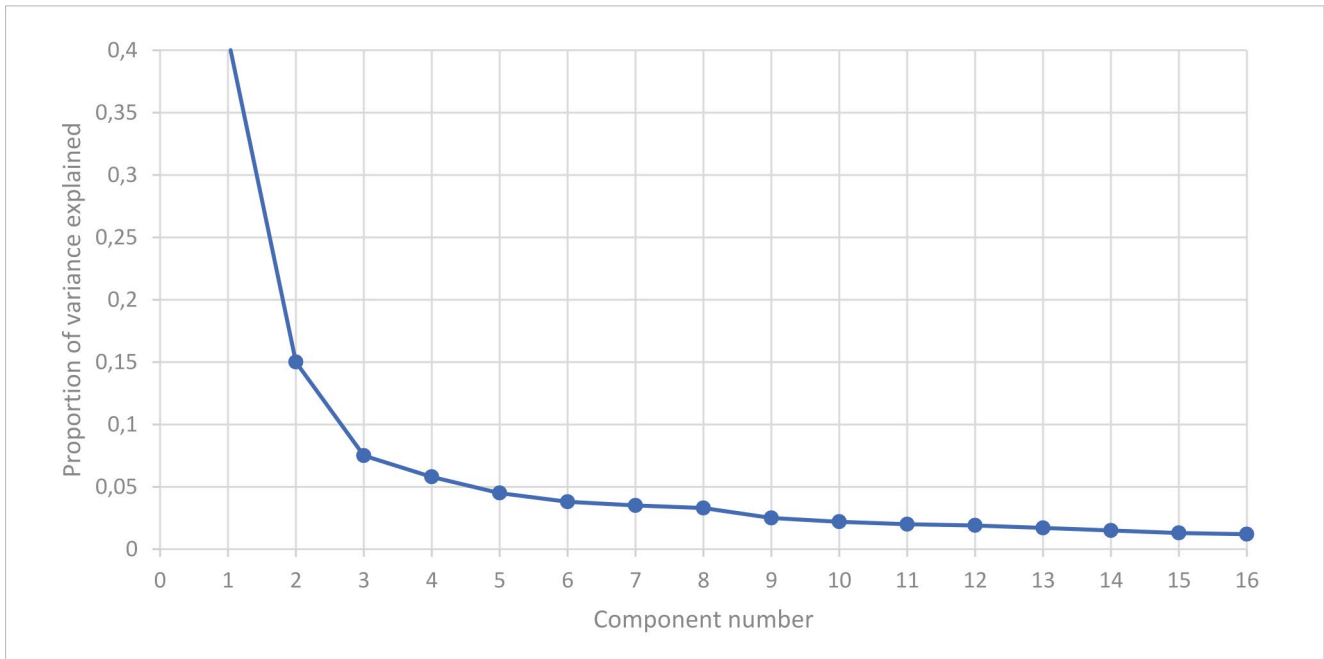
**Table 5. Factor loadings from exploratory factor analysis (n = 335, four factor solution)**

Nº	Item Statement	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
1	I admire people who initiate or are involved in activities to aid my community.	-0,573	-0,178	0,286	0,230
2	It is important to contribute to activities that tackle social problems.	-0,674	-0,149	0,343	0,229
3	Meaningful public service is very important to me.	-0,579	-0,032	0,333	0,182
4	It is important for me to contribute to the common good.	-0,715	-0,107	0,248	0,166
5	I think equal opportunities for citizens are very important.	-0,678	-0,204	0,189	0,116

*Note. Compiled by the authors based on a national survey of 335 conducted in March–April 2025*

The results confirm a clear four factor solution, with items loading strongly on their expected dimensions. This finding aligns with Kim’s (2011) theoretical framework and validates the multidimensional structure of PSM in Kazakhstan (Kim et al., 2013). Together with these results, figure 1 displays the scree plot of principal components. The visible «elbow» at the fourth component further supports the theoretical four factor solution, providing additional evidence for Kim’s (2011) multidimensional structure in the Kazakhstani context (Kim et al., 2013). In addition, parallel analysis indicated that only the first four observed eigenvalues exceeded those generated from random data, further corroborating the four factor solution (Horn, 1965).

**Figure 1. Scree plot of principal components**



Our analysis confirms that Kim’s (2011) PSM scale retains its multidimensional validity when applied in Kazakhstan, extending previous cross-national evidence (Kim et al., 2013).

To explore variations in PSM scores, we conducted group comparisons across gender, age groups, and employment sectors. Mean PSM scores were computed for each subgroup based on the 16-item scale.

Because full scalar measurement invariance was not established, the subgroup comparisons reported below should be interpreted as descriptive patterns rather than strict mean level tests of motivational differences. The results are therefore indicative of potential variation but do not constitute definitive cross group equivalence claims.

Key patterns observed:

- Gender: differences between male and female respondents were minor and not statistically significant ( $p > 0,05$ ). Both groups reported comparably high PSM levels.
- Age group: scores tended to increase slightly with age. The 35-44 and 45-54 cohorts showed higher average motivation, aligning with prior findings that motivational alignment may strengthen over time.
- Sector: Employees in the governmental sector consistently scored higher on PSM compared to their counterparts in quasi public organizations particularly in the 35+ age group.

These differences are summarized in table 6.

**Table 6. Mean PSM scores by gender, age group, and sector (n=335)**

Gender	Age group	Sector	Mean PSM score
Female	25–34	Government	3,995
Female	25–34	Quasi public	4,081
Female	35–44	Government	4,227
Female	35–44	Quasi public	4,021
Female	45–54	Government	4,219

*Note. Compiled by the authors based on a national survey of 335 conducted in March–April 2025*

To evaluate whether PSM predicts an individual’s intention to remain in the public sector, we first estimated a binary logistic regression model using the total PSM score as the independent variable in table 7.

**Table 7. Logistic regression with total PSM score predicting sectoral retention**

Variable	Coefficient (β)	Std. Error	z-value	p-value
Intercept	-1,95	0,92	-2,12	0,034
PSM total	+0,295	0,217	1,36	0,174

*Note. Compiled by the authors based on a national survey of 335 conducted in March–April 2025*

As shown in table 7, although the coefficient for total PSM is positive indicating that higher motivation may increase the likelihood of staying in the public sector the result was not statistically significant ( $p = 0,174$ ). This implies that PSM alone may not be a sufficient predictor of sectoral retention in the Kazakhstani context.

Several external factors such as salary expectations, leadership quality, or opportunities for career advancement may moderate this relationship and should be considered in future models.

To gain a more granular understanding, we conducted a second logistic regression using the four PSM subscales as independent variables. The results are presented in table 8.

**Table 8. Logistic regression using PSM subscales as predictors of sectoral retention**

Subscale	Coefficient (β)	p-value
Commitment to public interest	+0,476	0,046
Self-sacrifice	+0,323	0,013
Attraction to policy making	—	n.s.
Compassion	—	n.s.

*Note. Compiled by the authors based on a national survey of 335 conducted in March–April 2025*

Only commitment to public interest and self-sacrifice showed statistically predictive power ( $p < 0,05$ ). The analysis shows stronger associations between career retention and normative dimensions of PSM than with policy oriented motivations.

In addition to core PSM constructs, we examined how tenure in the current sector, entry source, and sectoral mobility relate to motivational outcomes and career plans.

Respondents were grouped based on years of service:

- < 1 year
- 1-3 years
- 4-7 years
- 7 years

Analysis showed a slight upward trend in PSM with increasing tenure. Those with more than 7 years of experience scored modestly higher on the commitment to public interest and self-sacrifice dimensions. However, ANOVA tests did not confirm statistically significant differences ( $p > 0,10$ ), suggesting that motivation is relatively stable regardless of tenure length, possibly due to self-selection into public service roles.

Among government sector respondents, career origins were diverse. As shown in table 9, approximately:

- 36% joined directly after university or training;
- 28% transitioned from the private sector;
- 22% previously worked in quasi public organizations;
- 14% indicated continuous employment in public service.

These findings reflect a hybrid career model in Kazakhstan, with frequent sectoral shifts. Interestingly, those entering from the private sector reported a bit lower PSM scores particularly on the compassion and self-sacrifice dimensions than their counterparts from educational or internal routes, consistent with prior findings on motivational socialization.

**Table 9. Entry sources into government sector**

Entry source	Count	Percent
From education	71	35,9%
From private sector	56	28,3%
From quasi public sector	44	22,3%
Always in public service	27	13,5%

*Note. Compiled by the authors based on a national survey of 335 conducted in March–April 2025*

Within the quasi public sector, results revealed limited intent in transitioning into government roles. As seen in Table 10, only 42% of quasi public respondents had prior experience in government, and only 13.2% expressed interest in making a move. Nearly half (50%) were not interested, and 36,8% were undecided (table 11).

Those with previous government experience consistently scored higher on all PSM dimensions, supporting the hypothesis that public sector socialization deepens normative commitment.

The most frequently cited barriers to transition included:

- lower compensation in government roles,
- perceived lack of advancement,
- bureaucratic inefficiency.

**Table 10. Prior government experience among quasi public employees**

Prior government experience	Count	Percent
No	58	58,0%
Yes	42	42,0%

*Note. Compiled by the authors based on a national survey of 335 conducted in March–April 2025*

**Table 11. Willingness to switch to government sector**

Willing to move to government	Count	Percent
No	19	50,0%
Uncertain	14	36,8%
Yes	5	13,2%

*Note. Compiled by the authors based on a national survey of 335 conducted in March–April 2025*

## DISCUSSION

The study examines public service motivation in Kazakhstan using Kim’s (2011) multidimensional scale, with a focus on public and quasi public sector employees (Kim et al., 2013). Our findings confirm both the universal structure of PSM and the unique contextual dynamics that shape its expression in a transitional administrative environment.

From a measurement perspective, the findings provide initial empirical support for the scale’s reliability and multidimensional construct validity of Kim’s (2011) multidimensional PSM construct (Kim et al., 2013). The scale demonstrates strong internal reliability and a stable four factor structure in the Kazakhstani context. At the same time, the uneven predictive salience of specific dimensions and the absence of full invariance testing suggest that functional equivalence should not be assumed a priori in post-soviet administrative environments.

The consistently high scores across all PSM dimensions suggest that public service in Kazakhstan is strongly underpinned by intrinsic motivation. Despite institutional challenges and a reforming administrative landscape, respondents demonstrated significant commitment to public interest, compassion, and self-sacrifice. These results are encouraging for the sustainability of public values in a governance system still balancing formalism and modernization.

The internal consistency of the scale particularly for compassion ( $\alpha = 0,895$ ) and self-sacrifice ( $\alpha = 0,857$ ) mirrors findings from countries with collectivist cultures (e.g., China, South Korea), where communal responsibility

and moral obligation are highly regarded. These results support the relevance of emotional and altruistic motivators in Kazakhstan's civil service.

Taken together, these studies suggest that cross cultural stability of PSM cannot be assumed and must be empirically verified in each new linguistic and institutional setting.

Meaningful variations were observed across sectoral and demographic lines. Government sector employees demonstrated higher PSM than their quasi public counterparts, echoing prior studies suggest closer proximity to state authority amplifies public values. Meanwhile, the quasi public sector, often characterized by corporate incentives and managerialism, may foster motivational ambiguity.

Age-related differences in PSM were also notable. Older respondents consistently reported stronger motivation, particularly on the commitment to public interest and self-sacrifice dimensions. This may reflect either generational value orientation particularly among those socialized during the late soviet or early independence period or cumulative effects of sectoral tenure, including deeper internalization of public values.

Perhaps most noteworthy is the alignment between intention to stay in the sector and higher PSM scores. This pattern supports theoretical models linking motivation to organizational commitment. However, the logistic regression model using total PSM score failed to reach statistical significance ( $p=0,174$ ), suggesting that while motivation correlates with retention intent, it may not independently predict actual decisions. This reinforces the need to examine mediating mechanisms such as job satisfaction, promotion prospects, and leadership support.

Exploratory factor analysis confirmed the four-factor structure proposed by Kim's (2011). The results show that the four core PSM dimensions remained stable and statistically reliable, even within Kazakhstan's hybrid administrative context. This contributes to the global literature affirming PSM as a universally observable, though contextually modulated, construct.

Nonetheless, findings prompt deeper inquiry into how national political culture, institutional trust, and administrative discretion shape motivational salience. Kazakhstan's top-down bureaucratic environment may dampen the behavioral effects of high PSM by limiting opportunities for initiative, ethical discretion, or public interaction mechanisms through which motivation translates into action.

The results show that motivation remains relatively strong in Kazakhstan's public sector, particularly among core civil servants and older employees. For public administrators, this implies that PSM based personnel strategies such as value-based recruitment, ethical leadership, and mission driven performance management could improve both commitment and outcomes.

In contrast, younger employees and those employed in quasi-public institutions tend to report lower or less stable motivation. Addressing structural barriers such as salary disparities, career stagnation, and limited leadership responsiveness is crucial to translating PSM into long term retention and engagement.

Investments in leadership training, organizational justice, and professional development tailored to Kazakhstan's evolving institutional context may help unlock the motivational potential evidenced in this study and align administrative reform with civic purpose.

## CONCLUSION

This study applied Kim's (2011) revised 16-item multidimensional PSM scale to a nationally diverse sample of employees from Kazakhstan's public and quasi-public sectors. The results provide initial evidence of the scale's reliability and multidimensional construct validity in a Russian-language, post-Soviet governance setting, thereby extending comparative PSM research to Central Asia, thereby extending comparative PSM research to Central Asia.

Overall PSM levels were high, especially in the compassion and self-sacrifice dimensions, suggesting a motivational profile anchored in collectivist norms and civic obligation. At the same time, the behavioral salience of PSM was uneven. Commitment to public interest and self-sacrifice emerged as the only statistically significant predictors of retention-related outcomes, whereas attraction to policy making and compassion displayed limited predictive relevance. This pattern is consistent with Kazakhstan's institutional context, where centralized policymaking may constrain rank-and-file policy engagement, and limited citizen-facing discretion may reduce the extent to which compassion translates into measurable career loyalty.

Importantly, while the association between total PSM and intention to remain in the sector was directionally positive, it did not reach statistical significance, highlighting that motivation alone is unlikely to account for retention decisions in Kazakhstan. This finding reinforces the view that PSM outcome linkages are contingent on organizational and institutional mechanisms, including job satisfaction, perceived organizational support, institutional trust, leadership quality, and career structures.

From a practical perspective, the evidence offers an empirical basis for integrating PSM informed principles into public sector HRM. Recruitment, performance appraisal, and leadership development can more explicitly emphasize mission alignment, ethical commitment, and service orientation particularly for younger employees and staff in quasi-public organizations who may experience motivational dissonance under hybrid incentive systems. Strengthening mentoring, ethics training, and recognition practices may be especially effective because the most

retention-relevant dimensions in this study were normative and. In addition, expanding structured channels for internal participation such as consultative bodies, innovation councils, or controlled feedback mechanisms may improve alignment for employees who are motivated by policy engagement but face institutional constraints on involvement.

Several priorities follow from the current design and results. First, longitudinal designs are needed to assess causal ordering and motivational dynamics over time, including how PSM evolves with tenure, sectoral mobility, and reform cycles. Second, future models should explicitly test mediating and moderating mechanisms to explain why high PSM does not consistently translate into retention outcomes. Third, multi-level approaches combining individual survey data with organizational characteristics would clarify which institutional conditions amplify or attenuate the behavioral impact of each PSM subdimension. Finally, cross-national comparisons across post-Soviet and other transitional governance systems could determine whether the weak predictive role of attraction to policy making reflects a broader regional pattern or a Kazakhstan-specific configuration.

In addition, future research should conduct multi group CFA tests of measurement invariance (e.g., across sector, gender, age, and where feasible language/ethnic groups) to more directly establish cross-group equivalence of item functioning in the Kazakhstani context.

Taken together, the study answers all three research questions: it confirms the reliability and validity of Kim's (2011) scale in Kazakhstan (RQ1), documents sectoral and demographic variation in PSM (RQ2), and shows that only commitment to public interest and self-sacrifice significantly predict retention intention (RQ3). The findings support the cross-cultural measurability of PSM while underscoring that the salience of its dimensions is shaped by institutional design and governance context.

Future research may extend the present findings in several important ways. First, expanding the empirical scope to include other Central Asian countries would allow for comparative analysis and deeper understanding of public service motivation in post soviet governance systems. Second, longitudinal research designs could be employed to examine changes in motivational patterns over time and to assess their influence on actual career behavior rather than stated intentions. Finally, future studies should explore the mediating and moderating roles of organizational trust, leadership style, job satisfaction, and institutional legitimacy in the relationship between public service motivation and employee retention.

## REFERENCES

1. Bokayev, B., Amirova, A., & Torebekova, Z. (2024). Examining monetary and non-monetary incentives for public servants in Kazakhstan: Empirical evidence. *Eurasian Journal of Economic and Business Studies*, 68(2), 106–117. <https://doi.org/10.47703/ejeb.v68i2.386>
2. Ding, M., & Wang, C. (2023). Can public service motivation increase work engagement? A meta-analysis across cultures. *Frontiers in Psychology*, 13, 1060941. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060941>
3. Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30(2), 179–185. <https://doi.org/10.1007/BF02289447>
4. Jaekel, T. (2017). Innovative behavior and prosocial motivation of Russian civil servants (Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP 9). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2967296>
5. Kalgin, A. (2020). Antecedents and outcomes of public service motivation: A review of the research field. *Public Administration Issues*, (2), 215–239.
6. Kim, S. (2011). Testing a revised measure of public service motivation: Reflective versus formative specification. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 521–546. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq048>
7. Kim, S., Vandenberg, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Paliduskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79–102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
8. Knox, C., & Orazgaliyev, S. (2025). Public administration country study: Kazakhstan—Post-Soviet legacy, modernisation, and hybridity. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.70030>
9. Liu, B., Zhang, X., & Lv, X. (2014). Compassion as the affective dimension of public service motivation in a Chinese context. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(2), 245–251. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.2.245>
10. Perry, J. L., & Vandenberg, W. (2015). Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692–699. <https://doi.org/10.1111/puar.12430>
11. Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
12. Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>

13. Tang, H., An, S., Zhang, L., Xiao, Y., & Li, X. (2024). The antecedents and outcomes of public service motivation: A meta-analysis using the job demands–resources model. *Behavioral Sciences*, 14(10), 861. <https://doi.org/10.3390/bs14100861>
14. Van der Wal, Z. (2015). “All quiet on the non-Western front?” A review of public service motivation scholarship in non-Western contexts. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 37(2), 69–86.
15. Van der Wal, Z., & Mussagulova, A. (2023). Developing public service motivation in the non-Western world. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 45(3), 244–247. <https://doi.org/10.1080/23276665.2023.2237619>
16. Yerbatyrov, M., Zhetpisbayeva, M., & Vladimirov, Z. (2025). Public service in transition: Pay fairness, career clarity, and organizational advocacy among Kazakhstani civil servants. *Public Administration and Civil Service*, 3(94), 13–25. <https://doi.org/10.52123/1994-2370-2025-1513>

### ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ ТІЗІМІ

1. Bokayev, B., Amirova, A., & Torebekova, Z. (2024). Қазақстандағы мемлекеттік қызметшілер үшін қаржылық және қаржылық емес ынталандыруларды зерттеу: эмпирикалық дәлелдер. *Eurasian Journal of Economic and Business Studies*, 68(2), 106–117. <https://doi.org/10.47703/ejeb.v68i2.386>
2. Ding, M., & Wang, C. (2023). Мемлекеттік қызмет мотивациясы жұмысқа деген тартылуды арттыра ала ма? Әртүрлі мәдениеттердегі мета-талдау. *Frontiers in Psychology*, 13, 1060941. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060941>
3. Horn, J. L. (1965). Факторлық талдауда факторлар санын анықтаудың негіздемесі мен тесті. *Psychometrika*, 30(2), 179–185. <https://doi.org/10.1007/BF02289447>
4. Jaekel, T. (2017). Ресей мемлекеттік қызметшілерінің инновациялық мінез-құлқы және просоциалды мотивациясы (Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP 9). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2967296>
5. Kalgin, A. (2020). Мемлекеттік қызмет мотивациясының алғышарттары мен нәтижелері: зерттеу саласына шолу. *Public Administration Issues*, (2), 215–239.
6. Kim, S. (2011). Мемлекеттік қызмет мотивациясының қайта қаралған өлшемін тексеру: рефлексивті және формативті спецификация. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 521–546. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq048>
7. Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidauskaitė, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Әртүрлі халық топтарында мемлекеттік қызмет мотивациясының құрылымы мен мағынасын зерттеу: халықаралық құралды әзірлеу және өлшеу инварианттылығы мәселелерін қарастыру. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79–102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
8. Кнох, С., & Orazgaliyev, S. (2025). Мемлекеттік басқару бойынша елдік зерттеу: Қазақстан — посткеңестік мұра, жаңғырту және гибриділік. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.70030>
9. Liu, B., Zhang, X., & Lv, X. (2014). Қытай контекстіндегі мемлекеттік қызмет мотивациясының аффективті өлшемі ретінде жанашырлық. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(2), 245–251. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.2.245>
10. Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2015). Мемлекеттік қызмет мотивациясын зерттеу: жетістіктері, қиындықтары және болашақ бағыттары. *Public Administration Review*, 75(5), 692–699. <https://doi.org/10.1111/puar.12430>
11. Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). Мемлекеттік қызметтің мотивациялық негіздері. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
12. Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Мемлекеттік қызмет мотивациясы: жүйелі әдеби шолу және болашаққа көзқарас. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
13. Tang, H., An, S., Zhang, L., Xiao, Y., & Li, X. (2024). Мемлекеттік қызмет мотивациясының алғышарттары мен нәтижелері: жұмыс талаптары–ресурстар моделі негізіндегі мета-талдау. *Behavioral Sciences*, 14(10), 861. <https://doi.org/10.3390/bs14100861>
14. Van der Wal, Z. (2015). «Батысқа жатпайтын елдерде бәрі тыныш па?» Батысқа жатпайтын контексттердегі мемлекеттік қызмет мотивациясын зерттеуге шолу. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 37(2), 69–86.
15. Van der Wal, Z., & Mussagulova, A. (2023). Батысқа жатпайтын әлемде мемлекеттік қызмет мотивациясын дамыту. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 45(3), 244–247. <https://doi.org/10.1080/23276665.2023.2237619>
16. Yerbatyrov, M., Zhetpisbayeva, M., & Vladimirov, Z. (2025). Өзгеріс кезеңіндегі мемлекеттік қызмет: еңбекақының әділдігі, мансап айқындығы және қазақстандық мемлекеттік қызметшілердің ұйымдық адвокациясы. *Public Administration and Civil Service*, 3(94), 13–25. <https://doi.org/10.52123/1994-2370-2025-1513>

**Ербатыров М.\***

PhD докторант  
Karaganda University of Kazpotrebsoyuz  
Караганда, Казахстан  
e-mail: yerbatyr.meirambek@gmail.com  
ORCID: 0009-0003-6382-9553

**Владимиров Ж.**

Доктор экономических наук, профессор  
Sofia University St. Kliment Ohridski  
София, Болгария  
e-mail: jeve@feb-uni.sofia.bg  
ORCID: 0000-0002-0435-6827  
Scopus Author ID: 36783781200

**Жетписбаева М.**

Кандидат экономических наук, профессор  
Karaganda University of Kazpotrebsoyuz  
Караганда, Казахстан  
e-mail: rimakeu@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-1341-3563  
Scopus Author ID: 57193690902

## МОТИВАЦИЯ К ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ В КАЗАХСТАНЕ: МЕЖКУЛЬТУРНАЯ ВАЛИДАЦИЯ ШКАЛЫ КИМА И ДАННЫЕ ИЗ ГОСУДАРСТВЕННОГО И КВАЗИГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРОВ

### Аннотация

Мотивация к государственной службе стала ключевым понятием для объяснения просоциального поведения и организационной приверженности среди сотрудников государственного сектора по всему миру. Однако эмпирические данные из Центральной Азии до сих пор оставались ограниченными. Настоящее исследование представляет собой первое применение многомерной шкалы мотиваций к государственной службе, разработанной Кимом, в Казахстане. Оно оценивает внутреннюю надежность, факторную структуру и поведенческую значимость шкалы на выборке из 335 сотрудников государственных и квазигосударственных учреждений.

Данные были собраны в рамках поперечного опроса, проведённого с марта по апрель 2025 года. Результаты свидетельствуют о высокой внутренней согласованности шкалы ( $\alpha=0,885$ ) и подтверждают модифицированную четырёхфакторную структуру, что подтверждает применимость шкалы в казахстанском контексте. Респонденты продемонстрировали стабильно высокий уровень мотивации к государственной службе, особенно по таким измерениям, как сострадание и самопожертвование. Сотрудники государственных учреждений, а также более возрастные участники исследования показали значительно более высокие показатели мотивации по сравнению с их коллегами из квазигосударственного сектора и молодыми участниками.

Несмотря на положительную связь между уровнем мотивации к государственной службе и намерением продолжать работу в государственном секторе, результаты логистической регрессии не достигли статистической значимости ( $p>0,05$ ). Это указывает на то, что на эту взаимосвязь могут влиять дополнительные медирующие или контекстуальные факторы такие как уровень оплаты труда, стиль лидерства или престиж института.

Данное исследование вносит вклад в кросс культурную валидацию теории мотивации к государственной службе и предлагает практические рекомендации для реформы государственного управления в Казахстане и других странах с переходными формами управления. Полученные данные свидетельствуют о сильной нормативно альтруистической мотивации казахстанских государственных служащих и подчёркивают необходимость согласования институциональной политики с внутренними общественными ценностями.

**Ключевые слова:** Мотивация к государственной службе; Казахстан; шкала Кима; удержание в государственном секторе; организационная приверженность

**Ербатыров М.\***

PhD докторанты  
Karaganda University of Kazpotrebsoyuz  
Қарағанды, Қазақстан  
e-mail: yerbatyr.meirambek@gmail.com  
ORCID: 0009-0003-6382-9553

**Владимиров Ж.**

Экономика ғылымдарының докторы, профессор  
Sofia University St. Kliment Ohridski  
София, Болгария  
e-mail: jeve@feb-uni.sofia.bg  
ORCID: 0000-0002-0435-6827  
Scopus Author ID: 36783781200

**Жетпісбаева М.**

Экономика ғылымдарының кандидаты, профессор  
Karaganda University of Kazpotrebsoyuz  
Қарағанды, Қазақстан  
e-mail: rimakeu@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-1341-3563  
Scopus Author ID: 57193690902

## ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТКЕ МОТИВАЦИЯ: КИМ ШКАЛАСЫНЫҢ МӘДЕНИЕТАРАЛЫҚ ВАЛИДАЦИЯСЫ ЖӘНЕ МЕМЛЕКЕТТІК ПЕН КВАЗИМЕМЛЕКЕТТІК СЕКТОРЛАРДАН ДӘЛЕЛДЕР

**Аңдатпа**

Мемлекеттік қызметке мотивация (PSM) қазіргі уақытта мемлекеттік сектор қызметкерлерінің проәлеуметтік мінез құлқы мен ұйымға адалдығын түсіндіретін маңызды ұғымға айналды. Алайда, бұл бағыттағы эмпирикалық зерттеулер Орталық Азияда әлі де жеткіліксіз. Бұл зерттеу Кимнің көпөлшемді мемлекеттік қызмет мотивация шкаласын Қазақстанда алғаш рет қолданған жұмыс болып табылады. Зерттеу шкаланың ішкі сенімділігін, факторлық құрылымын және мінез-құлықтық өзектілігін 335 мемлекеттік және квазимемлекеттік сала қызметкерлерінің арасында бағалауға бағытталған.

Деректер 2025 жылдың наурыз-сәуір айларында өткізілген көлденең сауалнама арқылы жиналды. Нәтижелер шкаланың жоғары ішкі үйлесімділігін ( $\alpha=0,885$ ) және түрлендірілген төрт факторлы құрылымның дұрыстығын көрсетті. Бұл көрсеткіштер аталған шкаланың Қазақстан жағдайында да қолдануға жарамды екенін дәлелдейді. Респонденттер арасында қоғамға қызмет етуге деген мотивация деңгейі жоғары болды, әсіресе жанашырлық пен өзін-өзі құрбан ету өлшемдері бойынша. Мемлекеттік сектор қызметкерлері мен жасы үлкен қатысушылардың мотивациялық көрсеткіштері квазимемлекеттік саладағы және жасырақ әріптестеріне қарағанда едәуір жоғары болды.

Мемлекеттік қызметке мотивация деңгейі мемлекеттік секторда жұмыс істеу ниетімен оң байланыста болғанымен, логистикалық регрессия нәтижелері статистикалық тұрғыдан маңызсыз болып шықты ( $p>0,05$ ). Бұл байланысқа жалақы, көшбасшылық ортасы немесе мекеменің беделі сияқты аралық немесе контекстік факторлар әсер етуі мүмкін екенін көрсетеді.

Бұл зерттеу мемлекеттік қызметке мотивация теориясын мәдениетаралық тұрғыдан растауға үлес қосып, Қазақстан және оған ұқсас өтпелі басқару жүйелері бар елдер үшін мемлекеттік басқару реформасына қатысты нақты ұсыныстар ұсынады. Зерттеу нәтижелері қазақстандық мемлекеттік қызметшілер арасында айқын нормативтік-альтруистік уәждердің бар екенін көрсетіп, институционалдық саясатты ішкі қоғамдық құндылықтармен үйлестіру қажеттігін айқындайды.

**Түйін сөздер:** Мемлекеттік қызметке мотивация; Қазақстан; Ким шкаласы; мемлекеттік секторда қалу; ұйымға адалдық

**Койтанова А.\***

Э.Ф.К

Astana IT University

Астана, Қазақстан

e-mail: [kaliya512@gmail.com](mailto:kaliya512@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-3188-1408

**Бакенова А.**

ғылым магистрі

Astana IT University

Астана, Қазақстан

e-mail: [bakenovaa96@gmail.com](mailto:bakenovaa96@gmail.com)

ORCID: 0009-0001-8951-8732

**Мукалиева М.**

ғылым магистрі

Astana IT University

Астана, Қазақстан

e-mail: [madina.mukaliyeva@gmail.com](mailto:madina.mukaliyeva@gmail.com)

ORCID: 0000-0003-2314-7710

## МАНСАПТЫ БАСҚАРУДА ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТТІҢ ТИІМДІЛІГІН БАҒАЛАУ ӘДІСТЕРІ: ЭМПИРИКАЛЫҚ ЗЕРТТЕУ НӘТИЖЕЛЕРІ

**Аннотация**

Ұйымдардың цифрлық трансформация жағдайында жасанды интеллект (ЖИ) адам ресурстарын басқару процестеріне белсенді енгізілуде. Ең перспективалы бағыттардың бірі — қызметкерлердің мансаптық дамуын басқаруда ЖИ қолдану. Дегенмен, мұндай шешімдердің тиімділігін бағалау мәселесі әлі де толық зерттелмеген. Зерттеудің мақсаты — мансаптық басқаруда ЖИ қолданудың негізгі бағыттарын анықтау және эмпирикалық сауалнамаға негізделген тиімділігін бағалау көрсеткіштері жүйесін ұсыну. Зерттеуде сауалнама деректерін сапалық және сандық талдау әдістері (N = 84) қолданылды. Нәтижелер көрсеткендей, ЖИ мансаптық шешімдердің ашықтығын арттыру, компетенциялар дамуын қолдау және гендерлік кедергілерді азайту құралы ретінде қабылданады. Мансапты басқаруда ЖИ тиімділігін бағалаудың көп деңгейлі көрсеткіштер жүйесі ұсынылды. Зерттеу нәтижелері ЖИ технологиялары қызметкерлердің мансаптық жоспарлау процестерін жүйелеуге, кәсіби даму траекторияларын айқындауға және ұйым ішіндегі мансаптық мүмкіндіктер туралы ақпараттың ашықтығын арттыруға ықпал ететінін көрсетті. Сонымен қатар, респонденттердің пікірінше, ЖИ құралдары қызметкерлердің құзыреттерін дамытуға қолдау көрсетіп, оқыту қажеттіліктерін анықтауға және персоналды бағалау процестерін жетілдіруге мүмкіндік береді.

Алынған нәтижелер ЖИ-дің мансаптық шешімдердің ашықтығын арттыру, компетенциялар дамуын қолдау және гендерлік кедергілерді азайту құралы ретінде қабылданатынын көрсетті. Зерттеу аясында мансапты басқаруда ЖИ тиімділігін бағалаудың көп деңгейлі көрсеткіштер жүйесі ұсынылды. Бұл жүйе ұйымдардағы адам ресурстарын басқару процестерінің тиімділігін арттыруға және қызметкерлердің кәсіби әлеуетін дамытуға бағытталған басқарушылық шешімдерді негіздеуге мүмкіндік береді.

**Түйін сөздер:** жасанды интеллект, мансапты басқару, HR-аналитика, гендерлік теңдік, мансаптық даму, talent analytics.

**КІРІСПЕ**

HR-процестердің цифрландырылуы персоналды басқаруға жасанды интеллект технологияларын белсенді енгізуге алып келеді. Заманауи ЖИ-жүйелері персоналды іріктеу, құзыреттерді бағалау, мансаптық траекторияларды болжау, жеке даму бағдарламаларын қалыптастыру сияқты функциялар үшін қолданылады.

ЖИ енгізудің өсуіне қарамастан, мансапты басқаруда оның нақты тиімділігін бағалау мәселесі ашық күйінде қалып отыр. Зерттеулердің көпшілігі рекрутингке шоғырланған, ал қызметкерлердің мансаптық дамуы үшін ЖИ қолдану айтарлықтай аз зерттелген.

Мәселе тең мансаптық мүмкіндіктерді қамтамасыз ету және әйелдер көшбасшылығын дамыту контекстінде ерекше өзектілікке ие болады.

Зерттеудің мақсаты — мансапты басқаруда ЖИ қолдануды талдау және эмпирикалық деректер негізінде оның тиімділігін бағалау көрсеткіштері жүйесін әзірлеу.

Зерттеудің ғылыми мәні жасанды интеллектті персоналдың мансаптық дамуын басқару құралдарының бірі ретінде қарастырумен және оның тиімділігін бағалаудың кешенді көрсеткіштер жүйесін ұсынумен анықталады. Ұсынылған тәсіл ЖИ технологияларының ұйымдардағы мансаптық шешімдердің айқындылығына, қызметкерлердің кәсіби даму мүмкіндіктеріне және гендерлік теңдікті қамтамасыз етуге ықпалын бағалауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, зерттеу нәтижелері цифрлық трансформация жағдайында адам ресурстарын басқару саласында мансаптық басқару механизмдерін жетілдіру үшін ғылыми-әдістемелік негіз ретінде қолданылуы мүмкін.

### ӘДІСТЕМЕ ЖӘНЕ ӘДІСТЕР

Зерттеу теориялық және эмпирикалық тәсілдердің үйлесімін пайдалану арқылы жүргізілді және әйелдер көшбасшылығын қолдауда және мансаптық дамуды басқаруда жасанды интеллект құралдарын қолдану ерекшеліктерін анықтауға бағытталды. Зерттеудің эмпирикалық бөлігі аясында мансаптық кеңес беру, персоналды басқару және көшбасшылық әлеуетті дамыту үдерістеріне қатысатын топ-менеджерлер, университеттердің құрылымдық бөлімшелерінің басшылары және HR мамандары арасында жүргізілген сауалнама әдісі қолданылды.

Эмпирикалық деректердің көзі сауалнама нәтижелері болды, бұл алынған ақпараттың салыстырмалылығы мен толықтығын қамтамасыз етті. Іріктеме көлемі  $N = 84$  респондентті құрады. Зерттеу exploratory cross-sectional survey сипатына ие, бұл зерттеудің пилоттық бағыттылығымен және әйелдер көшбасшылығын қолдау үшін ЖИ-құралдарын қолданудың негізгі үрдістері мен проблемалық аспектілерін анықтауға бағдарлануымен түсіндіріледі.

Зерттеу барысында деректерді талдаудың сапалық және сандық әдістері қолданылды. Сауалнама нәтижелерін жалпылау және интерпретациялау үшін сипаттамалық статистика әдістері пайдаланылды, бұл жауаптардың бөлінуін анықтауға және респонденттердің бағалауларындағы басым үрдістерді айқындауға мүмкіндік берді.

Контент-талдау әдісі қолданылды, бұл әйелдер көшбасшылығын қолдауда ЖИ рөлін бейнелейтін негізгі санаттар мен тұжырымдамаларды анықтауға мүмкіндік берді.

Аталған әдістер кешенін пайдалану эмпирикалық деректерді кешенді талдауды қамтамасыз етті және алынған қорытындылардың негізділігін арттырды.

### ӘДЕБИЕТКЕ ШОЛУ

Соңғы жылдары ғылыми назар жасанды интеллекттің (ЖИ) гендерлік инклюзияны ілгерілетудегі, көшбасшылық құзыреттерді дамытудағы және цифрлық трансформация үдерістеріне тең қатысуды қамтамасыз етудегі рөліне көбірек шоғырлануда. Зерттеулер санының артуы ЖИ-дің тек технологиялық драйвер ғана емес, сонымен қатар көшбасшылықты, білім беруді, кәсіпкерлікті және басқаруды трансформациялауға қабілетті әлеуметтік катализатор екенін көрсетеді.

«ЖИ басқаратын болашақтағы әйелдер: генеративті ЖИ-ді пайдалану» тақырыбына арналған соңғы зерттеулер генеративті ЖИ технологиялары әйелдер үшін болашақ мансаптық мүмкіндіктер мен көшбасшылықты дамыту жолдарын қалай қалыптастыратынын атап көрсетеді. Жұмыста ЖИ негізіндегі құралдар құрылымдық кедергілерді азайта алатыны, креативтілікті арттыра алатыны және технологияларды пайдалануға этикалық және инклюзивті тәсілдер енгізілген жағдайда әйелдердің жоғары технологиялық және басқарушылық салаларға белсендірек қатысуын қамтамасыз ете алатыны атап өтіледі (Arora, 2026).

Денсаулық сақтау секторының жоғары басшылығындағы әртүрлілікке арналған тағы бір зерттеу цифрлық трансформация мен деректерге негізделген шешім қабылдау әйелдердің жоғары басқарушылық позициялардағы ұсынылуын қалай арттыра алатынын көрсетеді. Авторлар ірі мемлекеттік мекемелерде ЖИ мен цифрлық құралдарды интеграциялау қызметкерлерді іріктеу мен ілгерілетудің неғұрлым ашық рәсімдеріне ықпал ететінін, бұл басшылықтағы этникалық және гендерлік әртүрлілікті қолдайтынын көрсетеді (Argasinghe, 2025).

Әдебиетте цифрлық және ЖИ-сауаттылыққа ерекше назар аударылады. «Artificial Intelligence Literacy in Education» зерттеуі ЖИ саласындағы құзыреттерді дамыту болашақ мамандар мен көшбасшыларды даярлау үшін негізгі екенін атап көрсетеді. Авторлар ЖИ-сауаттылық алгоритмдік шешім қабылдауды сыни бағалауға, біржақтылықты азайтуға және жұмыс орнындағы цифрлық саясат пен тәжірибелерді қалыптастыруға неғұрлым тиімді қатысуға мүмкіндік беретінін атап өтеді (Barry, 2025).

Жоғары оқу орындары бұл трансформацияда шешуші рөл атқарады. Әйелдер университеттері мен цифрлық педагогикаға арналған зерттеулер гендерлік бағытталған білім беру орталары әйелдердің STEM және ЖИ салаларына қатысуын едәуір күшейте алатынын көрсетеді. Мұндай мекемелер сенімділікті, көшбасшылық дағдыларды және технологиялық құзыреттілікті дамытатын қауіпсіз білім беру экожүйелерін

құрады, бұл әйелдерге цифрлық инновациялардың белсенді қатысушылары болуға мүмкіндік береді (Chahal, 2024).

ЖИ сондай-ақ әйел-кәсіпкерлердің мүмкіндіктерін кеңейту құралы ретінде жиі қарастырылады. ЖИ дәуіріндегі әйелдер кәсіпкерлігіне арналған зерттеулер цифрлық платформалар, предиктивті аналитика және автоматтандыру әйелдер басқаратын шағын бизнеске ауқымдануға, жаһандық нарықтарға шығуға және бәсекеге қабілеттілікті арттыруға қалай мүмкіндік беретінін көрсетеді. Авторлар ЖИ кіру кедергілерін төмендететінін және әсіресе дамып келе жатқан цифрлық экономикаларда экономикалық мүмкіндіктерді кеңейтетінін атап көрсетеді (Hanzah, 2026).

Жалпы алғанда, талданған зерттеулер жасанды интеллект көшбасшылық қалыптасатын және іске асырылатын негізгі салаларды, соның ішінде білім беруді, мемлекеттік институттарды және кәсіпкерлікті трансформациялайтынын растайды. ЖИ рекрутинг, шешім қабылдау, дағдыларды дамыту және экономикалық мүмкіндіктерге қол жеткізу үдерістеріне әсер етеді (Mai, 2025), осылайша неғұрлым инклюзивті және әділ цифрлық болашақты қалыптастыруда шешуші рөл атқарады.

### ЗЕРТТЕУ НӘТИЖЕЛЕРІ

Жүргізілген зерттеу нәтижелері цифрлық трансформация және жасанды интеллект технологияларын енгізу жағдайында көшбасшылық қасиеттердің дамуы кешенді және көпдеңгейлі сипатқа ие екенін көрсетеді. Респонденттердің жауаптарын талдау көшбасшылықты қалыптастырудың негізгі факторларын анықтауға мүмкіндік берді, олардың ішінде білім беру және кәсіби даярлық, дамыған тұлғалық қасиеттер мен soft skills, тәлімгерліктің және рөлдік үлгілердің болуы, корпоративтік даму бағдарламалары, сондай-ақ басшылық тарапынан қолдау басым болып табылады. Алынған деректер көшбасшылық құзыреттердің қалыптасуы жеке, ұйымдық және әлеуметтік деңгейлерде бір мезгілде жүзеге асатынын көрсетеді, бұл мансаптық дамуды басқаруда жасанды интеллект құралдарын жүйелі және кешенді қолдану қажеттілігін негіздейді (Marila, 2025).

Сонымен қатар, зерттеу мансаптық өсудің бірқатар тұрақты кедергілерін анықтады. Респонденттер олардың ішіндегі ең маңыздылары ретінде гендерлік стереотиптер мен біржақтылықты, басшылық позицияларға қолжетімділіктің шектеулілігін, кәсіби қызметті отбасылық міндеттермен үйлестірудің қиындығын, ілгерілету рәсімдерінің айқын еместігін және тәлімгерліктің жеткіліксіздігін атады (Moore, 2023). Жүйелік кедергілердің басымдығы ЖИ-ді ұйымдардағы мансаптық шешімдердің объективтілігін, ашықтығын және әділдігін арттыру құралы ретінде пайдаланудың жоғары әлеуетін растайды.

Көшбасшылықты дамыту көздерін талдау көшбасшылық құзыреттерді қалыптастырудың ең тиімді тетіктері көшбасшыларды дамытудың корпоративтік бағдарламалары, тәлімгерлік және коучинг, ресми білім беру, практикалық басқару тәжірибесі, сондай-ақ халықаралық тәжірибе болып саналатынын көрсетті. Бұл нәтижелер, ең алдымен, білім беру траекторияларын жекелеңдіру және қызметкерлердің үлгерімін бағалау есебінен қызметкерлерді оқыту және дамыту саласында ЖИ қолдану перспективасын растайды (Rooraеі, 2021).

HR-практикаларында ЖИ енгізу деңгейін бағалау ұйымдардың көпшілігі ЖИ-HR технологияларының жетілуінің ерте сатысында екенін көрсетті. Респонденттердің едәуір бөлігі ЖИ қолданудың толық жоқтығын көрсетті, ал кейбір ұйымдар тек базалық цифрлық шешімдерді ғана қолданады. Персоналды басқаруда ЖИ-ді ішінара және жүйелі енгізу әзірге айтарлықтай сирек кездеседі, бұл одан әрі даму үшін елеулі әлеуеттің бар екенін көрсетеді.

Ең тиімді және перспективалы ЖИ-құралдарының қатарында респонденттер қызметкерлердің құзыреттері мен әлеуетін автоматтандырылған бағалауды, career және talent analytics, дербестендірілген оқытуды, ЖИ-негізіндегі персоналды іріктеуді, HR-чат-боттарды, сондай-ақ гендерлік біржақтылықты талдау және азайту құралдарын атап өтті (Rothe-Wulf, 2025). Сонымен қатар ЖИ қолдану фокусының дәстүрлі рекрутинг міндеттерінен мансаптық даму және кадрлық резервті қалыптастыру мәселелеріне қарай ығысқаны байқалады.

Респонденттердің көпшілігі ЖИ-ді оң немесе көбірек оң қабылдайды, бұл технологиялық дайындықтың жоғары деңгейін және цифрлық өзгерістерге ашықтықты көрсетеді. Сауалнамаға қатысқандардың 70%-дан астамы ЖИ енгізу мансаптық шешімдердің ашықтығы мен әділдігін арттыруға, субъективтілікті төмендетуге және HR-процестерге деген сенімді күшейтуге ықпал етеді деп санайды.

Респонденттердің пікірінше, ЖИ қолданудың ең перспективалы бағыттары қызметкерлердің тиімділігін бағалау, оқыту және дамыту, персоналды іріктеу, кадрлық резервті қалыптастыру және мансаптық ілгерілету болып табылады. Осылайша, ЖИ көмекші құрал ретінде емес, мансапты басқару және адами капиталды дамыту кешенді жүйесінің элементі ретінде қарастырылады (Seiler, 2024).

Эмпирикалық деректерді талдау негізінде мансаптық дамуды басқаруда ЖИ қолдану тиімділігін бағалау үшін KPI-дің негізгі топтары қалыптастырылды. Оларға гендерлік теңдік көрсеткіштері (басшылық позициялардағы әйелдердің үлесі, мансаптық мүмкіндіктердің теңдігі), құзыреттерді дамыту (көшбасшылық дағдылардың өсуі, оқуға қатысу, кәсіби ілгерілеу), HR-шешімдерінің ашықтығы мен әділдігі (біржақтылықты

төмендету, ілгерілету рәсімдеріне сенім), ЖИ қолдану деңгейі (ЖИ-құралдарын пайдалану белсенділігі, HR-процестерді автоматтандыру), сондай-ақ мансаптық динамика көрсеткіштері (ішкі ілгерілетулер саны және кадрлық резервті дамыту) жатады (Serafimova, 2025).

Жалпы алғанда, алынған нәтижелер жасанды интеллекттің көшбасшылықты дамыту, гендерлік теңдікті қамтамасыз ету және ұйымдардың цифрлық трансформациясы жағдайында мансапты басқарудың тиімділігін арттыру құралы ретінде елеулі әлеуетке ие екенін растайды.

*Іріктеменің жалпы сипаттамасы.* Эмпирикалық зерттеу персоналды басқару және мансаптық дамыту үдерістеріне тартылған топ-менеджерлер, университеттердің құрылымдық бөлімшелерінің басшылары және HR мамандары арасында жүргізілді. Іріктеме *exploratory cross-sectional survey* сипатына ие, бұл әйелдер көшбасшылығын дамытуға және HR-процестерде жасанды интеллект технологияларын қолдануға байланысты практикалар мен қабылдаулардың ағымдағы жағдайын тіркеуге мүмкіндік берді. Зерттеудің мұндай дизайны зерттелетін проблематиканың жаңалығын және қарастырылып отырған саладағы эмпирикалық базаның шектеулілігін ескере отырып негізделген болып табылады (Tunjungbiru, 2025).

*Әйелдер көшбасшылығын дамыту факторлары.* Көшбасшылық қасиеттерді қалыптастырудың негізгі факторлары туралы сұраққа берілген жауаптарды талдау тұрақты басым көрсеткіштердің бар екенін көрсетті. Респонденттер ең жиі білім беру мен кәсіби даярлықты атады, олар көшбасшылықты дамыудың базалық және жүйе құраушы драйвері ретінде қарастырылады. Сондай-ақ тиімді коммуникацияға, шешім қабылдауға және командаларды басқаруға қабілеттілікті қамтамасыз ететін тұлғалық қасиеттер мен дамыған *soft skills* маңызды рөл атқарады (1 кесте).

**1-кесте. Әйелдердің көшбасшылық қасиеттерін қалыптастырудың негізгі факторлары**

Фактор	Аталу жиілігі	Интерпретация
Білім беру және кәсіби даярлық	өте жоғары	негізгі драйвер
Жеке қасиеттер	жоғары	soft skills
Тәлімгерлік және рөлдік модельдер	жоғары	әлеуметтік-капиталблог
Басшылықтың қолдауы	орташа	ұйымдастырушылық фактор
Корпоративтік даму бағдарламалары	жоғары	HR-құралдар

*Ескертпе: автормен сұрау нәтижесінде құрастырылды*

Тәлімгерлік және рөлдік модельдердің болуы факторларының жоғары маңыздылығы да тіркелді, бұл әлеуметтік капиталдың және басқарушылық тәжірибені тұлғааралық берудің маңыздылығын көрсетеді. Басшылық тарапынан қолдау және корпоративтік даму бағдарламалары аталу жиілігі бойынша жеке факторлардан төмен болғанымен, соған қарамастан көшбасшылық әлеуетті институционализациялаудың маңызды ұйымдастырушылық құралдары ретінде қабылданады.

Жалпы алғанда, алынған деректер әйелдер көшбасшылығының дамуы өзара байланысты үш деңгейдің синергиясы ретінде қалыптасатынын көрсетеді: жеке (білім беру, дағдылар, тұлғалық сипаттамалар), ұйымдастырушылық (HR-бағдарламалар, басшылықтың қолдауы) және әлеуметтік (тәлімгерлік, кәсіби қауымдастықтар). Бұл ЖИ рөлін бағалау үшін принципті маңызға ие, өйткені оны тиімді қолдану бір мезгілде осы үш деңгейдің барлығына әсер етуді болжайды.

*Әйелдердің мансаптық өсу кедергілері.* Әйелдердің мансаптық ілгерілеу кедергілерін талдау жасанды интеллект әлеуетін бағалау тұрғысынан зерттеудің негізгі блогы болып табылады. Жауаптарды кодтау және жүйелеуден кейін ең маңызды кедергілер гендерлік стереотиптер мен біржақтылық екені анықталды, оларды респонденттер мансаптық өсуді шектейтін басты фактор ретінде айқындайды. Сондай-ақ басқарушылық позицияларға қолжетімділіктің шектеулілігі және ілгерілету рәсімдерінің айқын еместігі елеулі әсер етеді, бұл ұйымдар ішінде құрылымдық және жүйелік шектеулердің бар екенін көрсетеді (2 кесте).

**2-кесте. Әйелдердің мансаптық өсуінің негізгі кедергілері**

Кедергі	Жиілігі	Маңыздылығы
Гендерлік стереотиптер және bias	өте жоғары	басты кедергі
Басқарушылық позицияларға шектеулі қолжетімділік	жоғары	құрылымдық кедергі
Отбасы мен жұмысты қатар алып жүру	жоғары	әлеуметтік кедергі
Ілгерілету рәсімдерінің айқын еместігі	жоғары	жүйелік кедергі

Кедергі	Жиілігі	Маңыздылығы
Тәлімгерліктің жеткіліксіздігі	орташа	қолдау тапшылығы

*Ескертпе: автормен сұрау нәтижесінде құрастырылды*

Кәсіби қызмет пен отбасылық міндеттерді қатар алып жүру мәселесінің аталу жиілігінің жоғары болуы мансаптық кедергілердің әлеуметтік шарттылығын көрсетеді, ал тәлімгерліктің жеткіліксіздігі институционалдық қолдаудың тапшылығын бейнелейді. Осы блоктың негізгі қорытындысы — анықталған кедергілердің көпшілігі жүйелік және ұйымдастырушылық сипатқа ие және әйелдердің құзыреттер деңгейімен тікелей байланысты емес. Бұл ЖИ-ді дәл институционалдық және рәсімдік шектеулерге ықпал етудің әлеуетті тиімді құралы ретінде қарастыруға мүмкіндік береді.

*Көшбасшылық құзыреттерді дамыту көздері.* Зерттеу нәтижелері көшбасшылықты дамытудың ең тиімді көздері ретінде респонденттер корпоративтік көшбасшыларды дамыту бағдарламаларын, сондай-ақ тәлімгерлік пен коучингті санайтынын көрсетеді. Формалды білім беру мен практикалық басқарушылық тәжірибе де маңызды позицияларды иеленеді, көшбасшылық құзыреттерді дамытудың институционалдық механизмдерін толықтырады. Халықаралық тәжірибе сирек аталғанымен, басқарушылық көкжиекті кеңейту және стратегиялық ойлауды қалыптастыру факторы ретінде қарастырылады (3 кесте).

### 3-кесте. Көшбасшылық құзыреттерді дамытудың негізгі көздері

Дереккөз	Жиілігі
Корпоративтік көшбасшыларды дамыту бағдарламалары	өте жоғары
Тәлімгерлік және коучинг	өте жоғары
Формалды білім беру	жоғары
Практикалық басқарушылық тәжірибе	жоғары
Халықаралық тәжірибе	орташа

*Ескертпе: автормен сұрау нәтижесінде құрастырылды*

Осылайша, көшбасшылық оқыту, практикалық тәжірибе және анағұрлым тәжірибелі мамандар тарапынан қолдаудың үйлесуі нәтижесі ретінде қабылданады. Бұл қорытынды респонденттердің негізінен персоналды оқытуға, бағалауға және дамытуға бағытталған ЖИ-құралдарын кейінгі таңдауының логикалық түсіндірмесі болып табылады.

Жасанды интеллектті HR-практикаларға енгізу деңгейі. HR-процестерге ЖИ енгізу деңгейін бағалау ұйымдардың көпшілігі технологияларды ерте игеру кезеңінде (early adoption) екенін көрсетті. Респонденттердің едәуір бөлігі ЖИ қолданудың толық жоқтығын немесе тек базалық шешімдердің пайдаланылуын көрсетті. Сонымен қатар жауап беруге қиналғандардың салыстырмалы түрде жоғары үлесі ұйымдар деңгейінде қолданылатын цифрлық құралдар туралы қызметкерлердің хабардарлығының төмен екенін көрсетеді (4 кесте).

### 4-кесте. HR-практикаларда жасанды интеллект технологияларын енгізу деңгейі

Енгізу деңгейі	Үлесі
ЖИ қолданылмайды	едәуір үлес
Базалық деңгей	едәуір үлес
Ішінара пайдалану	орташа үлес
Жауап беруге қиналды	жоғары үлес

*Ескертпе: автормен сұрау нәтижесінде құрастырылды*

Бұл нәтижелер AI-HR практикаларының жетілу деңгейінің төмен екендігі туралы қорытынды жасауға мүмкіндік береді, бұл бір жағынан технологиялардың іске асырылмаған әлеуетін көрсетсе, екінші жағынан — ЖИ енгізудің тиімділігін бағалау көрсеткіштерін әзірлеудің өзектілігін атап көрсетеді.

Ең тиімді ЖИ-құралдары. Респонденттер ең перспективалы деп санайтын ЖИ-құралдарының арасында қызметкерлердің құзыреттері мен әлеуетін бағалауға арналған шешімдер, сондай-ақ career analytics және talent analytics құралдары көш бастап тұр. Дербестендірілген оқыту жүйелері мен ЖИ-негізіндегі персоналды іріктеу, соның ішінде түйіндемелерді автоматтандырылған талдау да жоғары маңыздылыққа ие. HR-чат-боттар және гендерлік біржақтылықты талдау құралдары орташа маңызды деп белгіленді, бұл оларды практикалық қолдану тәжірибесінің шектеулілігімен байланысты болуы мүмкін (5 кесте).

**5-кесте. Мансаптық әлеуетті бағалау және дамыту үшін қолданылатын ЖИ-құралдары**

Құрал	Жиілігі
ЖИ-құзыреттер мен әлеуетті бағалау	өте жоғары
Career analytics / talent analytics	жоғары
Дербестендірілген оқыту	жоғары
ЖИ-іріктеу және түйіндемелерді талдау	жоғары
HR-чат-боттар	орташа
Bias және гендерлік теңдікті талдау	орташа

*Ескертпе: автормен сұрау нәтижесінде құрастырылды*

Осы блоктың негізгі қорытындысы ЖИ қолдану фокусының рекрутинг міндеттерінен мансаптық даму және таланттарды басқару мәселелеріне қарай ығысуында жатыр, бұл KPI жүйесін кейінгі қалыптастыру үшін принципті маңызға ие.

*ЖИ-ді әйел басшылардың қабылдауы.* Сауалнама нәтижелері әйел басшылардың ЖИ енгізуге деген қатынасы негізінен оң немесе көбірек оң екенін көрсетеді. Бейтарап бағалар сирек кездеседі, ал жағымсыз қабылдау іс жүзінде жоқ. Бұл цифрлық технологияларды қабылдауға жоғары дайындықты және өзгерістерге қарсылық деңгейінің төмен екенін көрсетеді.

Осы контексте ЖИ енгізудің тиімділігін тек техникалық көрсеткіштер арқылы ғана емес, сонымен қатар пайдалану, сенім және пайдаланушылардың тартылуы көрсеткіштері арқылы да бағалау орынды.

*ЖИ-дің мансаптық шешімдердің ашықтығы мен әділдігіне әсері.* Респонденттердің 70–80%-дан астамы жасанды интеллект мансаптық шешімдердің ашықтығы мен әділдігін едәуір немесе ішінара арттыра алады деп санайды. Сауалнамаға қатысқандардың тек аз ғана бөлігі бұл әлеуетке күмән білдірді. Бұл ЖИ-ді HR-процестердегі субъективті факторлар мен біржақтылықтың ықпалын төмендетуге қабілетті *algorithmic fairness* құралы ретінде түсіндіруге мүмкіндік береді.

*ЖИ қолданудың ең жоғары тиімділік салалары.* Респонденттер ЖИ қолданудың ең перспективалы салалары ретінде қызметкерлердің тиімділігін бағалауды, оқыту мен дамытуды, персоналды іріктеуді, кадрлық резервті қалыптастыруды және мансаптық ілгерілетуді атады. Бұл процестердің жиынтығы мансапты басқарудың толық циклін қамтиды, бұл ЖИ-ді көмекші технология ретінде емес, адами капиталды стратегиялық басқарудың жүйелік құралы ретінде қарастыруға мүмкіндік береді (6 кесте).

**6-кесте. ЖИ қолданудың ең жоғары тиімділігі бар HR-процестер**

HR процесс	Жиілігі
Тиімділікті бағалау	өте жоғары
Оқыту және дамыту	өте жоғары
Персоналды іріктеу	жоғары
Кадрлық резервті қалыптастыру	жоғары
Ілгерілету	орташа

*Респонденттер ұсынған ЖИ қолдану тиімділігінің KPI-лері.* Зерттеудің негізгі нәтижелерінің бірі мансаптық дамуды басқаруда және әйелдерді басшылық позицияларға ілгерілетуде жасанды интеллект қолдану тиімділігін бағалау көрсеткіштері жүйесін қалыптастыру болды. Респонденттердің осы сұраққа берген жауаптары ашық сипатта болғандықтан, зерттеудің келесі кезеңінде индикаторларды логикалық өзара байланысты кластерлерге топтастыруға мүмкіндік берген тақырыптық кодтау жүргізілді.

KPI-дің бірінші тобы көшбасшылықтағы әйелдердің ұсынылуымен байланысты және ұйымдардың басқарушы құрамының құрылымындағы сандық және сапалық өзгерістерді көрсетеді. Ең жиі аталған көрсеткіштерге басшылық позициялардағы әйелдердің үлесі, олардың ұсынылуының өсу динамикасы, сондай-ақ мансаптық мүмкіндіктер теңдігінің деңгейі жатады. Бұл индикаторлар тобы ЖИ енгізудің құрылымдық әсерін және оның ұйымдардағы тік сегрегацияны төмендетуге ықпалын бағалауға мүмкіндік береді.

Көрсеткіштердің екінші тобы құзыреттерді дамытуға бағытталған және мансаптық өсудің жеке деңгейіне шоғырланады. Респонденттер көшбасшылық дағдылардың өсуін бағалаудың, ЖИ-құралдарын енгізгенге дейінгі және кейінгі құзыреттер деңгейін салыстырудың, сондай-ақ қызметкерлердің жалпы кәсіби ілгерілеуінің маңыздылығын атап өтті. Бұл KPI-лер ЖИ-дің дербестендірілген оқыту құралы және басқарушылық әлеуетті мақсатты түрде дамыту құралы ретіндегі тиімділігін бағалауға мүмкіндік береді.

KPI-дің үшінші тобы басқарушылық шешімдердің әділдігі мен ашықтығын қабылдауды көрсетеді. Осы санат аясында гендерлік стереотиптер мен біржақтылықты төмендетуге, шешім қабылдау рәсімдерінің ашықтығын арттыруға, сондай-ақ мансаптық ілгерілеудің тең мүмкіндіктерін қамтамасыз етуге ерекше назар аударылады. Бұл көрсеткіштер ЖИ-дің algorithmic fairness құралы және HR-практикаларға институционалдық сенім құралы ретіндегі әлеуетін бағалау үшін принципті маңызға ие.

Индикаторлардың төртінші тобы HR-процестерде ЖИ қолданудың белсенділігі мен тереңдігін сипаттайды. Негізгі көрсеткіштер ретінде респонденттер ЖИ-консультациялар саны, қызметкерлердің ЖИ-бағытталған оқыту бағдарламаларына тартылу деңгейі, сондай-ақ HR-процестердің автоматтандыру деңгейін атады. Бұл KPI-лер технологиялардың бар-жоғын ғана емес, сонымен қатар олардың нақты қолданылуын және күнделікті басқарушылық практикаға интеграциялануын бағалауға мүмкіндік береді.

Көрсеткіштердің бесінші тобы мансаптық динамикамен байланысты және ЖИ енгізудің ұзақ мерзімді әсерлерін көрсетеді. Оған қызметкерлердің ілгерілеу көрсеткіштері, кадрлық резервтің дамуы және мансаптық траекториялардың тұрақтылығы жатады. Бұл индикаторлар ЖИ-дің басқарушылық әлеуетті қалыптастыруға және ұйымдарда көшбасшылықты қайта өндіруге стратегиялық ықпалын бағалауға мүмкіндік береді.

Жалпы алғанда, қалыптастырылған KPI жүйесі мансапты басқаруда жасанды интеллектті қолданудың тиімділігі көпөлшемді түрде — құрылымдық, жеке, рәсімдік және мінез-құлықтық аспектілерді ескере отырып бағалануы тиіс екенін көрсетеді. Мұндай тәсіл цифрлық трансформация жағдайында әйелдер көшбасшылығын дамытуға және HR-шешімдерінің әділдігін арттыруға ЖИ қосқан үлесті тұтас бағалауды қамтамасыз етеді.

Барлық KPI-ді кешенді бағалау үшін ЖИ тиімділігінің жиынтық индексын қалыптастыруға болады:

$$AI\_Effectiveness = \sum_{k=1}^K w_k \cdot KPI_{k,avg}$$

мұнда:

- $K$  — KPI саны
- $w_k$  — KPI салмағы (аталу жиілігі немесе сараптамалық бағалау негізінде тағайындауға болады)
- $KPI_{k,avg}$  — KPI-дің орташа көрсеткіші

Бұл мансапты басқаруда ЖИ-дің жалпы тиімділігін көрсететін бір интегралдық көрсеткішті береді.

KPI-дің бес негізгі тобы бойынша эмпирикалық деректерді талдау негізінде мансаптық дамуды басқаруда жасанды интеллектті (ЖИ) қолдану тиімділігіне сандық бағалау жүргізілді. Респонденттердің сапалық бағаларын сандық формаға аудару үшін мынадай шкала қолданылды: «өте жоғары» — 5 балл, «жоғары» — 4 балл, «орташа» — 3 балл.

Әрбір KPI тобы бойынша көрсеткіштердің орташа мәндері есептелді:

1. Көшбасшылықтағы әйелдердің ұсынылуы (басшылық позициялардағы әйелдердің үлесі, олардың ұсынылуының өсу динамикасы, мансаптық мүмкіндіктердің теңдігі) — орташа мәні 4,33 болды.

2. Құзыреттерді дамыту (көшбасшылық дағдылардың өсуі, ЖИ-құралдарын енгізгенге дейінгі және кейінгі дағдыларды салыстыру, кәсіби ілгерілеу) — орташа мәні 4,33.

3. HR-шешімдерінің әділдігі мен ашықтығы (гендерлік стереотиптерді төмендету, рәсімдердің ашықтығы, мансаптық ілгерілеудің тең мүмкіндіктері) — орташа мәні 3,67.

4. ЖИ қолдану белсенділігі (ЖИ-консультациялар саны, оқуға қатысу, HR-процестерді автоматтандыру) — орташа мәні 3,67.

5. Мансаптық динамика (ішкі ілгерілетулер, кадрлық резервтің дамуы) - орташа мәні 3,5.

ЖИ тиімділігін интегралдық бағалау үшін барлық бес KPI тобының тең салмақтық үлесімен жиынтық көрсеткіш есептелді:

$$AI\_Effectiveness = \frac{4,33+4,33+3,67+3,67+3,5}{5} = 3,9$$

Осылайша, 5-тен 3,9 интегралдық индексі мансапты басқаруда ЖИ қолданудың жеткілікті жоғары тиімділігін, әсіресе әйелдер көшбасшылығын қолдау және басқарушылық құзыреттерді дамыту бөлігінде көрсетеді. Есептеулер ЖИ-дің қызметкерлердің мансаптық өсуінің құрылымдық, сондай-ақ жеке және рәсімдік аспектілеріне кешенді әсер ете алатынын растайды.

### ТАЛҚЫЛАУ

Жүргізілген зерттеу нәтижелерін талдау жасанды интеллект технологияларын персоналды басқару және мансаптық дамуды басқару жүйесіне енгізу жалпы алғанда әйелдер көшбасшылығын ілгерілетуге оң әсер ететінін көрсетеді. ЖИ-құралдарын пайдалану басқарушылық шешімдердің ашықтығын арттыруға, субъективтілікті төмендетуге және қызметкерлерді бағалау, іріктеу және ілгерілету рәсімдерінің неғұрлым әділ қалыптасуына ықпал етеді. Сонымен қатар зерттеу нәтижелері қазіргі уақытта әйелдер көшбасшылығын дамыту контекстінде жасанды интеллекттің толық әлеуетін іске асыруды тежейтін бірқатар факторларды анықтады.

Негізгі шектеулердің қатарына әйелдердің цифрлық және аналитикалық құзыреттерді дамытуға тең емес қолжетімділігі, ұйымдардың цифрлық трансформациясын стратегиялық басқару процестеріне әйелдердің жеткіліксіз тартылуы, сондай-ақ мансаптық шешімдерде гендерлік стереотиптер мен біржақтылықты қайта өндіретін институционалдық және социомәдени ұстанымдардың сақталуы жатады. Сондай-ақ AI-HR практикаларының жетілу деңгейінің төмендігі елеулі кедергі болып қала береді, бұл ЖИ-дің мансаптық траекторияларға ықпалының ауқымы мен тереңдігін шектейді.

Әйелдерді цифрлық трансформация және мансаптық дамуды басқару процестеріне тұрақты әрі инклюзивті тартуды қамтамасыз ету үшін институционалдық, білім беру және социомәдени шараларды қамтитын келісілген және пәнаралық тәсіл қажет.

Біріншіден, ұйымдардың кадрлық және цифрлық саясатын жаңғырту цифрландыру және жасанды интеллектті енгізу стратегияларына гендерлік өлшемді жүйелі интеграциялауды көздеуі тиіс. Бұл цифрлық трансформация жобаларында, ЖИ-құралдарын пайдалануда және басқарушылық позицияларға кадрлық резервті қалыптастыруда әйелдердің ұсынылуын мониторингтеу және бағалау тетіктерін әзірлеуді болжайды.

Екіншіден, цифрлық инклюзия деңгейін бағалауға бағытталған «Әйелдер және ЖИ» интегралдық индексіні қалыптастыру орынды болып көрінеді. Мұндай индекс әйелдердің ЖИ-жобаларға қатысу көрсеткіштерін, цифрлық және аналитикалық сауаттылық деңгейін, ЖИ саласындағы білім беру бағдарламаларына қолжетімділігін, сондай-ақ әйелдердің басқарушылық және сарапшылық рөлдердегі ұсынылуын қамтуы мүмкін. Осындай құралды пайдалану деректердің салыстырмалылығын қамтамасыз етуге және басқарушылық шешімдердің негізділігін арттыруға мүмкіндік береді.

Үшіншіден, зерттеу нәтижелері адам мен интеллектуалды жүйелердің бірлескен шешім қабылдауын көздейтін «адам-ЖИ» (Human-AI Leadership) гибриді көшбасшылық моделін дамытудың өзектілігін растайды. Әйел басшылар технологиялық тиімділік, әлеуметтік жауапкершілік және ұйымдардың тұрақты дамуы арасындағы теңгерімді қамтамасыз ете отырып, этикалық бағдарланған және адамға бағытталған цифрлық стратегияларды қалыптастыруда шешуші рөл атқара алады.

Төртіншіден, корпоративтік, мемлекеттік және медиалық бастамалар арқылы «цифрлық әйел-көшбасшының» жағымды әрі тұрақты бейнесін қалыптастыру маңызды бағыт болып табылады. Жасанды интеллект технологияларымен жұмыс істейтін табысты әйел басшыларды көпшілікке таныстыру қалыптасқан стереотиптердің бұзылуына ықпал етеді, цифрлық және басқарушылық мамандықтарға жас әйелдердің мотивациясы мен тартылуын арттырады.

Бесіншіден, институционалдық өзгерістерді жеделдету үшін халықаралық және салааралық ынтымақтастықты жандандыру қажет. Халықаралық ұйымдармен, сарапшылық қауымдастықтармен және білім беру платформаларымен өзара іс-қимыл жасау адами капиталды басқаруда гендерлік теңдікті қамтамасыз ету мен ЖИ-ді жауапты пайдаланудың озық тәжірибелерін бейімдеуге мүмкіндік береді.

### ҚОРЫТЫНДЫ

Жалпы алғанда, жүргізілген зерттеу жасанды интеллекттің басқару процестеріне кешенді және көп-деңгейлі әсер ететінін, шешім қабылдау, персоналды дамыту және мансаптық траекторияларды қалыптастыру тәсілдерін трансформациялайтынын көрсетеді. Цифрландыру жағдайында ЖИ тек технологиялық жаңғырту құралы ретінде ғана емес, сонымен қатар әйелдер көшбасшылығының жаңа модельдерін қалыптастыруға және әйелдердің ұйымдар мен мемлекеттік құрылымдарды басқаруға қатысуын кеңейтуге ықпал

ететін әлеуметтік өзгерістер факторы ретінде де көрінеді. Осы контексте жасанды интеллектті тұрақты әрі инклюзивті дамудың стратегиялық ресурсы ретінде қарастыру қажет, оның әлеуеті саналы және этикалық жауапкершілікпен енгізілген жағдайда ғана іске асырылуы мүмкін.

Болашақ зерттеулер жасанды интеллектті адам ресурстарын басқару жүйесіне енгізудің ұзақ мерзімді әлеуметтік-экономикалық әсерін тереңірек талдауға бағытталуы мүмкін. Әсіресе әртүрлі салалар мен ұйымдық контексттерде ЖИ қолданудың мансаптық мүмкіндіктер теңдігіне, қызметкерлердің кәсіби дамуына және гендерлік теңдікке ықпалын салыстырмалы түрде зерттеу маңызды. Сонымен қатар жасанды интеллект негізіндегі шешімдердің этикалық аспектілерін, алгоритмдік әділдік мәселелерін және басқарушылық шешімдердің ашықтығын қамтамасыз ету тетіктерін қарастыру болашақ ғылыми зерттеулердің өзекті бағыттарының бірі болып табылады. Мұндай зерттеулер ЖИ технологияларын тиімді әрі жауапты қолдану бойынша ғылыми негізделген ұсыныстар қалыптастыруға мүмкіндік береді.

### ҚАРЖЫЛАНДЫРУ

Аталған зерттеу №AP26102389 «Әйелдер көшбасшылығын қолдау және жылжыту үшін жасанды интеллектті пайдаланудың тұжырымдамалық негіздері: тиімді құралдар және корпоративтік басқаруға әсері» жобасы аясында жүргізілді.

### ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ

1. Arora, A. A., & Gupta, C. (2026). Women in the Future Driven by AI: Using generative AI to create inclusive systems. In Lecture notes in networks and systems (pp. 146–158). [https://doi.org/10.1007/978-3-032-12996-3\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-032-12996-3_14)
2. Aryasinghe, S., Carenzo, C., Barnett, K., Khalid, R., Greenaway-Harvey, K., Sherlock, C., Clark, L., Croft, K., Orchard, T., & Mayer, E. (2025). Increasing the ethnic diversity of senior leadership within the English National Health Service: using an artificial intelligence approach to evaluate inclusive recruitment strategies in hospital settings. *Human Resources for Health*, 23(1), 24. <https://doi.org/10.1186/s12960-025-00991-8>
3. Barry, I., & Stephenson, E. (2025). The gendered, epistemic injustices of Generative AI. *Australian Feminist Studies*, 40(123), 1–21. <https://doi.org/10.1080/08164649.2025.2480927>
4. Chahal, P., & Kaur, H. (2024). Analyzing the Impact of Artificial Intelligence on the Glass Ceiling and Glass Cliff Phenomena. *Proceedings of the 2024 3rd Edition of IEEE Delhi Section Flagship Conference, DELCON 2024*, 1–4. <https://doi.org/10.1109/delcon64804.2024.10866338>
5. Hanzah, S. R. (2026). Pedagogy of All-Women Universities in AI-Powered Digital Leadership. In *Studies in systems, decision and control* (pp. 895–903). [https://doi.org/10.1007/978-3-032-07220-7\\_78](https://doi.org/10.1007/978-3-032-07220-7_78)
6. Mai, S., Qing, L., Mehmood, U., Almulhim, A. A., & Aljughaiman, A. A. (2025). From digital advancement to SDGs disruption: How artificial intelligence without inclusion threatens sustainable development in G7 economies. *Journal of Environmental Management*, 394, 127411. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.127411>
7. Mapila, K., & Moloi, T. (2025). Examining the impact of artificial intelligence on women's participation in customer engagement in the South African context. In *Digitalization and Women's Rights: Volume 1* (pp. 205–224). <https://doi.org/10.1201/9781003507031-15>
8. Moore, M. G., Miller, G. E., & Ives, K. S. (2023). Leading the eLearning transformation of higher Education. <https://doi.org/10.4324/9781003445623>
9. Roopaei, M., Horst, J., Klaas, E., Foster, G., Salmon-Stephens, T. J., & Grunow, J. (2021). Women in AI: Barriers and Solutions. 2021 IEEE World AI IoT Congress, AllIoT 2021, 0497–0503. <https://doi.org/10.1109/aiiot52608.2021.9454202>
10. Rothe-Wulf, A., Cristescu, A., & Marsden, N. (2025). Bridging the gender gap: roles and attitudes toward artificial intelligence of women in diverse professional environments. In *Lecture notes in computer science* (pp. 419–438). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-93982-2\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-031-93982-2_27)
11. Seiler, H. (2024). Group coaching for women leaders. <https://doi.org/10.4324/9781003465195>
12. Serafimova, V., Dissanayake, H., Iddagoda, A., & Vasilev, V. (2025). Inclusive leadership and corporate social responsibility for women's empowerment. In *IGI Global eBooks* (pp. 177–202). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8694-1.ch009>
13. Tunjungbiru, A. D., Pranggono, B., Sari, R. F., Sanchez-Velazquez, E., Purnamasari, P. D., Liliana, D. Y., & Andryani, N. a. C. (2025). AI Literacy and Gender Bias: Comparative Perspectives from the UK and Indonesia. *Education Sciences*, 15(9), 1143. <https://doi.org/10.3390/educsci15091143>
14. Valerio-Ureña, G., Sevilla-Campoverde, G., Ortúzar, S., & Lazcano, C. (2024). Gender Stereotypes in the Creation of Educational Cases with ChatGPT. *Proceedings - 2024 International Symposium on Multimedia, ISM 2024*, 261–266. <https://doi.org/10.1109/ism63611.2024.00059>
15. Weng, Y., Salim, F. a. A., Hashim, H. I. C., Setiawan, B., & Ramli, M. F. (2025). Empowering Women Entrepreneurs with Artificial Intelligence (AI) for Social Sustainability: Systematic Literature Review. *Malaysian*

Journal of Consumer and Family Economics/Malaysian Journal of Consumer and Family Economics, 35(1), 1–27.  
<https://doi.org/10.60016/majcafe.v35.01>

## МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ КАРЬЕРОЙ: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

**Койтанова А.\***

к.э.н.

Astana IT University

Астана, Казахстан

e-mail: kalija512@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3188-1408

**Бакенова А.**

магистр наук

Astana IT University

Астана, Казахстан

e-mail: bakenovaa96@gmail.com

ORCID: 0009-0001-8951-8732

**Мукалиева М.**

магистр наук

Astana IT University

Астана, Казахстан

e-mail: madina.mukaliyeva@gmail.com

ORCID: 0000-0003-2314-7710

### Аннотация

В условиях цифровой трансформации организаций искусственный интеллект (ИИ) активно внедряется в процессы управления человеческими ресурсами. Одним из наиболее перспективных направлений является использование ИИ в управлении карьерным развитием сотрудников. Однако проблема оценки эффективности таких решений остаётся недостаточно разработанной. Цель исследования — определить ключевые направления применения ИИ в карьерном управлении и предложить систему показателей оценки его эффективности на основе эмпирического опроса. В исследовании использованы методы качественного и количественного анализа данных опроса (N = 84). Результаты показывают, что ИИ воспринимается как инструмент повышения прозрачности карьерных решений, развития компетенций и снижения гендерных барьеров. Предложена многоуровневая система показателей оценки эффективности ИИ в управлении карьерой.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, управление карьерой, HR-аналитика, гендерное равенство, карьерное развитие, talent analytics.

## METHODS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN CAREER MANAGEMENT: RESULTS OF AN EMPIRICAL STUDY

**Koitanova A.\***

PhD  
Astana IT University  
Astana, Kazakhstan  
e-mail: kalija512@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-3188-1408

**Bakenova A.**

Master's science  
Astana IT University  
Astana, Kazakhstan  
e-mail: bakenovaa96@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-3188-1408

**Mukaliyeva M.**

Master's science  
Astana IT University  
Astana, Kazakhstan  
e-mail: madina.mukaliyeva@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-2314-7710

**Abstract**

In the context of the digital transformation of organizations, artificial intelligence (AI) is being actively integrated into human resource management processes. One of the most promising areas is the use of AI in managing employees' career development. However, the issue of evaluating the effectiveness of such solutions remains insufficiently explored. The purpose of this study is to identify key areas of AI application in career management and to propose a system of indicators for assessing its effectiveness based on an empirical survey. The study employs qualitative and quantitative methods for analyzing survey data (N = 84). The results indicate that AI is perceived as a tool for enhancing the transparency of career decisions, supporting competency development, and reducing gender barriers. A multilevel system of indicators for evaluating the effectiveness of AI in career management is proposed.

**Keywords:** artificial intelligence, career management, HR analytics, gender equality, career development, talent analytics.

FTAMP 06.71.07

DOI: <https://doi.org/10.55871/2072-9847-2026-70-1-129-139>**Момбекова Г.\***

аға-оқытушы  
«С.Сейфуллин атындағы Қазақ  
агротехникалық зерттеу университеті»  
Астана қ., Қазақстан  
e-mail: mombekova.gauhar@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-1151-5996

**Юсупов У.**

PhD, қауымдастырылған профессор  
Қ.Құлажанов атындағы  
Қазақ технология және бизнес университеті  
Астана қ., Қазақстан  
e-mail: nusup86@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-7706-3195

**Жумағалиева Б.**

PhD  
Астана халықаралық университеті  
Астана қ., Қазақстан  
e-mail: bakytgul2015@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-4238-6760

## ЦИФРЛАНДЫРУ ЖАҒДАЙЫНДА ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ АУЫЛ ШАРУАШЫЛЫҒЫ КӘСІПОРЫНДАРЫНДА БУХГАЛТЕРЛІК АУТСОРСИНГТІҢ ДАМУ ПЕРСПЕКТИВАЛАРЫ ЖӘНЕ ОНЫҢ ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУ ЖОЛДАРЫ

**Аңдатпа**

Ұсынылған мақалада цифрландыру жағдайында Қазақстан Республикасындағы ауыл шаруашылығы кәсіпорындарында бухгалтерлік аутсорсингтің даму перспективалары және оның тиімділігін арттыру тетіктері кешенді түрде талдауға бағытталған. Ауыл шаруашылығы саласында есеп жүргізу үдерістерін заманауи цифрлық технологиялармен интеграциялау шығындарды оңтайландыруға, деректердің дәлдігі мен жеделдігін арттыруға, сондай-ақ ақпараттық ашықтық деңгейін күшейтуге ықпал етеді. Осы контексте аутсорсинг кәсіби мамандарға қолжетімділікті кеңейтіп, кәсіпорындардың ішкі ресурстарын негізгі өндірістік қызмет бағыттарына тиімді қайта бөлуге жағдай жасайды. Зерттеу барысында бухгалтерлік функцияларды сыртқы орындаушыларға берудің артықшылықтары мен тәуекелдері, құқықтық және ұйымдастырушылық шектеулері, сондай-ақ бұлттық платформалар мен автоматтандырылған есеп жүйелерін қолдану механизмдері талданды. Сонымен қатар кадрлық құзыреттерді дамыту, деректер қауіпсіздігін қамтамасыз ету және шарттық қатынастарды реттеу мәселелері қарастырылды. Зерттеу әдістері ретінде ақпараттық-логикалық талдау, синтез, жүйелеу, экономикалық модельдеу және мониторинг әдістерінің жиынтығы қолданылды. Алынған нәтижелер басқару жүйелерін жетілдіруге, цифрлық бухгалтерия сапасын арттыруға және аутсорсингтік тәжірибені кеңейтуге бағытталған ғылыми негізделген практикалық ұсынымдар қалыптастыруға мүмкіндік берді. Алынған нәтижелер фермерлік шаруашылықтар мен агрохолдингтерде басқарушылық шешім қабылдау сапасын арттыруға, қаржылық есептіліктің уақтылылығы мен дәлдігін қамтамасыз етуге, инвестициялық тартымдылықты күшейтуге, тәуекелдерді төмендетуге және мемлекеттік қолдау бағдарламаларын тиімді пайдаланудың институционалдық алғышарттарын қалыптастырады. Сонымен қатар өңірлік деректерді салыстырмалы талдау негізінде жоспарлау тиімділігі мен бақылау көрсеткіштерінің дәлдігі артып, ұзақ мерзімді стратегиялық шешімдердің ғылыми негізділігі қамтамасыз етіледі.

**Түйін сөздер:** бухгалтерлік аутсорсинг, цифрландыру, ауыл шаруашылығы кәсіпорындары, тиімділік, шығындарды оңтайландыру, цифрлық платформа, басқару жүйесі.

**КІРІСПЕ**

Қазіргі заманғы бизнесте аутсорсингі қолдану тәжірибесі барған сайын кең таралуда. Кәсіпорынды басқаруда аутсорсингтің ғылыми және практикалық маңыздылығының артуы қазіргі заманғы шетелдік кәсіпорындардың жартысынан көбі кем дегенде бір бизнес-процесті жүзеге асыру үшін осы тәсілді қолда-

натындығымен дәлелденеді. Айта кету керек, Қазақстанда аутсорсинг өзінің дамуының бастапқы кезеңінде және негізінен ақпараттық технологиялар нарығының дамуына және шаруашылық жүргізуші субъектілердің қызметін қайта құрылымдауға әсер етеді. Мұны ғылыми дереккөздерді талдау растайды. Зерттеу тақырыбының өзектілігі бұл мәселенің теориялық тұрғыдан жеткілікті әзірленбегендігімен және Қазақстанда тәжірибеде сирек қолданылатындығымен айқындалады. Сонымен қатар, ол қазіргі жағдайда Қазақстанның аграрлық экономикасы үшін ерекше маңызды.

*Ғылыми маңыздылығы.* Зерттеудің ғылыми жаңалығы аутсорсингтің агроөнеркәсіптік кешенді әртараптандыру тетігі ретіндегі әлеуетті артықшылықтарын ашуда көрініс табады. Аймақтық экономикалық жүйеде ауыл шаруашылығы аутсорсингінің дамуына кедергі келтіретін негізгі факторларды анықтай отырып, бұл зерттеу оны іске асыру қағидаттарын негіздейді және аутсорсингті белсендірудің тиімді стратегияларын ұсынады, бұл Қазақстанның аймақтық экономикалық жүйесін әртараптандыруға ықпал етеді.

Зерттеудің мақсаттары. Зерттеудің негізгі мақсаты – ауыл шаруашылығы кәсіпорындарында аутсорсингті қолданудың тиімділігін арттыру жолдарын анықтау және оны басқару жүйесіне енгізудің ғылыми негізделген тетіктерін әзірлеу. Осы мақсатқа жету үшін өндірістік қызметтің тиімділігін арттыру, шығындарды оңтайландыру және ауыл шаруашылығы кәсіпорындарының бәсекеге қабілеттілігін күшейтуге бағытталған басқарудың жаңа нысандарын зерттеу көзделеді.

## ӘДЕБИЕТТІК ШОЛУ

Қазақстанда цифрландыру саясаты «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы арқылы жүйелі түрде дамып келеді. Бағдарламаның негізгі мақсаты – экономиканың барлық саласында цифрлық технологияларды енгізу арқылы тиімділікті арттыру және басқару үдерістерін жаңғырту болып табылады (Қазақстан Республикасы Үкіметі, 2017). Осы бағыт ауыл шаруашылығы саласындағы кәсіпорындар үшін де маңызды, себебі цифрлық жүйелер есеп жүргізуді автоматтандыруға, ақпараттық қауіпсіздікті күшейтуге мүмкіндік береді. Еңбек қатынастарын реттейтін нормативтік база бухгалтерлік аутсорсинг қызметін ұйымдастыруға тікелей әсер етеді. Қазақстан Республикасының Еңбек кодексі қызметкерлерді жалдау, еңбекақы есептеу және құжат айналымын жүргізу талаптарын нақтылайды (Қазақстан Республикасы Үкіметі, 2017). Ал мемлекеттік сатып алулар саласындағы заңнама аутсорсинг қызметін сырттан алу кезінде ашықтық пен бәсекелестікті қамтамасыз етуге бағытталған (Қазақстан Республикасының «Мемлекеттік сатып алу туралы» заңы, 2015). Ауыл шаруашылығы кәсіпорындарының дамуын қолдауға бағытталған ұлттық жобалар саланың цифрлық трансформациясын күшейтіп, басқару жүйесінде жаңа тәсілдерді енгізуді көздейді (Қазақстан Республикасы Үкіметі, 2021). Бұл фермерлік шаруашылықтар мен агроөнеркәсіптік кешен субъектілеріне сырттан көрсетілетін бухгалтерлік қызметтердің қолжетімділігін арттырады. Сонымен қатар, бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептіліктің бірыңғай талаптары тиісті заңмен реттеледі (Қазақстан Республикасының «Бухгалтерлік есеп және қаржылық есептілік туралы» заңы, 2007), бұл аутсорсингке берілетін функциялардың сапа стандарттарын айқындайды.

Жаңа ақпараттық технологияларды қолдану Dameto, Chaves-Ávila & San Román, 2020 электр желісінің көлемін бөлуде тарифтерді оңтайландыруды ынталандырады (Dameto, Chaves-Ávila, & Gómez San Román, 2020). Бансал ақылды желілер электр энергиясын өндіру мен түрлендіруді оңтайландырып, оны тұтыну үшін қауіпсіз технология жасайтынын атап өтеді (Bansal, 2019). Ғылыми еңбектерде аутсорсингті қолданудың іскерлік тиімділігі кеңінен талданады. Мысалы, Франко және авторлар ұжымы аутсорсингтің ұйымдық операцияларды оңтайландыруға және шығындарды басқаруға ықпалын анықтайды (Franco et al., 2021). Кенон және әріптестерінің зерттеулерінде өндірістік үдерістердегі міндеттерді сырттан алу еңбек ресурстарын тиімді пайдалануға мүмкіндік беретіні көрсетілген (Kenyon et al., 2016).

Mudambi мен Vensin-нің еңбегінде аутсорсинг арқылы компаниялар бәсекелік артықшылыққа ие болатыны, әсіресе негізгі емес функцияларды сыртқы мамандарға берудің стратегиялық маңызы баса айтылады (Mudambi & Venzin, 2010). Ал Lesiti мен Уиллкокс цифрландыру дәуірінде қызметтерді аутсорсингке беру жаңа платформаларға сүйенетінін, соның ішінде бұлттық сервистер мен автоматтандырылған есеп жүйелерінің рөлін атап өтеді (Lacity & Willcocks, 2019).

Аутсорсингтің құқықтық және ұйымдастырушылық аспектілері де зерттеу объектісі болып табылады. Мемлекет пен құқық саласының дамуы жаһандану жағдайында басқару тетіктерін жетілдіруді, соның ішінде сыртқы қызметті қолдану тәжірибесін заңнамалық тұрғыда қолдауды талап етеді (Әлемдік экономика мен саясатты зерттеудегі пәнаралық синтез, 2012). Лэсити мен Уиллкокс еңбектерінде цифрлық трансформация жағдайында аутсорсингтік қызметтерді басқарудың түбегейлі өзгергені атап өтіледі (Lacity & Willcocks, 2019). Ғалымдар аутсорсингтің дәстүрлі үлгісі ақпараттық жүйелердің күрделенуіне байланысты әлсіреп, оны басқарудың жаңа тәсілдері қалыптасып жатқанын көрсетеді. Олар әсіресе цифрлық платформаларға негізделген серіктестік қатынастардың маңыздылығын айтады. Авторлардың теориясына сәйкес, аутсорсинг енді тек шығын үнемдеу тетігі ғана емес, кәсіпорынның инновациялық дамуын қолдаушы стратегиялық құралға айналады. Бухгалтерлік қызмет саласында бұл — деректермен жылдам алмасу, автоматты есеп жүйелерін енгізу және бизнес-процестердің ашықтығын күшейту арқылы көрініс табады.

Жалпы алғанда, зерттелген дереккөздер ауыл шаруашылығы кәсіпорындарында бухгалтерлік аутсорсингтің дамуы цифрландыру саясаты, заңнамалық реттеу, экономикалық тиімділік және технологиялық жаңғырту факторларына тәуелді екенін көрсетеді. Дұрыс ұйымдастырылған аутсорсинг шығындарды азайтып, есеп жүргізу сапасын жоғарылатып, агробизнес субъектілерінің басқару мәдениетін жетілдіреді. Исаковтың зерттеулері жаһандану дәуірінде мемлекеттің реттеуші рөлі өзгеріп жатқанын теориялық тұрғыдан негіздейді (Isakov, 2020). Оның пікірінше, цифрлық экономика шаруашылық қызметінің шекарасын кеңейтіп, құқықтық нормаларды үнемі жаңартуды талап етеді. Аутсорсингті заңнамалық тұрғыдан қамтамасыз ету — еңбек қатынастары, деректерді қорғау және қаржылық есептіліктің шынайылығын бақылау сияқты бағыттарға тәуелді. Осы теория аясында ауыл шаруашылығы кәсіпорындарында бухгалтерлік қызметті сырттан алу тек экономикалық шешім емес, сонымен бірге құқықтық қауіпсіздікті қамтамасыз ететін міндет болып табылады. 2012 жылғы «Әлемдік экономика мен саясатты зерттеудегі пәнаралық синтез» атты еңбекте жаһандық экономикалық талдауда пәнаралық тәсілдің рөлі баса көрсетілген (Әлемдік экономика мен саясатты зерттеудегі пәнаралық синтез, 2012). Бұл көзқарас бойынша, ұйымдық және экономикалық процестерді талдау тек экономикалық теориямен шектелмеуі тиіс, оған менеджмент, заң, цифрлық технологиялар және әлеуметтану элементтері де интеграциялануы қажет. Бухгалтерлік аутсорсингке қатысты бұл — аутсорсер мен тапсырыс беруші арасындағы коммуникация мәдениетін, ақпараттық жүйелердің үйлесімділігін, кәсіби этиканы және жауапкершілік шекараларын бірдей зерттеу қажеттігін дәлелдейді.

Либман мен Яковлев аймақтық даму теорияларына сүйене отырып, орталықтандырылған басқару мен жергілікті ерекшеліктерді ескеру арасындағы тепе-теңдікті зерттейді (Libman & Yakovlev, 2021). Олардың тұжырымдарына сәйкес, экономикалық жүйелердің тиімділігі өңірлік қажеттіліктер мен мемлекеттік реттеудің сәйкестігіне байланысты. Бұл идея ауыл шаруашылығы саласына өте тән: әр өңірдің өндірістік құрылымы өзгеше, сондықтан аутсорсинг шешімдері де жергілікті бизнес талаптарына икемделуі қажет. Авторлар кәсіпорындар үшін тиімді сыртқы қызметтерді таңдау аймақтың технологиялық инфрақұрылымына, маманданған кадрлардың қолжетімділігіне және нарықтың даму деңгейіне тәуелді екенін айтады.

Осылайша, әдеби дереккөздерді жүйелі талдау бухгалтерлік аутсорсингтің тиімділігі институционалдық ортаға, цифрлық инфрақұрылым деңгейіне және кадрлық ресурстар сапасына тәуелді екендігін көрсетеді. Бұл факторлар зерттеудің теориялық негізін құрайды.

## ЗЕРТТЕУ ӘДІСТЕРІ

Бұл зерттеу жұмысы ауыл шаруашылығы кәсіпорындарында бухгалтерлік аутсорсингтің даму перспективаларын анықтау және оның тиімділігін арттыру жолдарын бағалауға бағытталғандықтан, зерттеу барысында теориялық және эмпирикалық әдістер кешені қолданылды. Бірінші кезеңде бухгалтерлік аутсорсингтің мазмұны, функциялары және оны ұйымдастыру ерекшеліктері туралы ғылыми көзқарастар талданды. Цифрландыру жағдайында ауыл шаруашылығы саласының трансформациясы және шаруашылық субъектілерінде есеп жүргізу жүйесінің өзгеруі теориялық негіз ретінде қарастырылды. Эмпирикалық талдау жүргізу үшін ауыл шаруашылығы кәсіпорындарының бухгалтерлік есеп жүргізу тәжірибесіне байланысты нақты статистикалық деректер пайдаланылады. Деректер бухгалтерлік қызметті ішкі түрде ұйымдастыру мен аутсорсинг арқылы жүзеге асырудың экономикалық тиімділігін салыстырмалы бағалау мүмкіндігін береді. Талдау барысында шығындар құрылымы, еңбек ресурстарын пайдалану деңгейі, есептіліктің сапасы, цифрлық жүйелерді енгізу деңгейі, ақпараттық қауіпсіздік талаптарының орындалуы секілді көрсеткіштер ескерілді.

Аутсорсинг тиімділігін сандық бағалау үшін келесі көрсеткіш қолданылды:

$$E = (C_{in} - C_{out}) / C_{in} \times 100\%, \quad (1)$$

Мұндағы:  $C_{in}$  – ішкі бухгалтерия шығындары,  
 $C_{out}$  – аутсорсинг қызметінің шығындары.

Бұл көрсеткіш бухгалтерлік қызметті ұйымдастырудың әртүрлі модельдерінің салыстырмалы экономикалық тиімділігін анықтауға мүмкіндік береді. Зерттеу әдіснамасының маңызды бөлігі – талдаудың жүйелік және кешенді тәсілдері. Әрбір әдіс нақты зерттеу міндеттерін шешуге бағытталды: ақпараттық-логикалық талдау нормативтік базаны жүйелеу үшін, салыстырмалы талдау аутсорсинг пен ішкі бухгалтерия тиімділігін салыстыру үшін, экономикалық модельдеу шығын құрылымына әсерін бағалау үшін қолданылды. Мониторинг әдісі кәсіпорындардың нақты көрсеткіштерін динамикада талдауға мүмкіндік берді.

Аутсорсингті қолданудың ауыл шаруашылығы кәсіпорындарының жалпы басқару тиімділігіне ықпалы, бизнес-процестердің оңтайлануына әсері және цифрлық технологиялардың енгізілуімен байланысы бар немесе жоқтығы зерттеудің болжамы болып табылады. Алынған нәтижелер салыстырмалы талдау, логикалық қорытындылау, жалпылау және моделдеу әдістері арқылы түсіндірілді.

## НӘТИЖЕЛЕР

Аутсорсингтің тиімділігін зерттейтін қазақстандық экономистер келесі қорытындыларға келді: сауалнамаға қатысқан кәсіпорындардың жалпы санының 40%-ы аутсорсинг қызметтерін пайдаланатынын, ал 60%-ы аутсорсинг қызметтерін пайдаланбайтынын хабарлады. Аутсорсингті енгізудің артықшылықтары мен кемшіліктерін жақсырақ түсіну үшін осындай қызметтерді пайдаланатын компанияларға кешенді талдау жүргізілді (сауалнамаға қатысқан кәсіпорындардың 40%-ы құрады). Аутсорсинг қызметтерін пайдаланатын кәсіпорындардың көпшілігі (60%) оң үрдістерді және аутсорсингті одан әрі дамыту қажеттілігін атап өтті (Mudambi & Venzin, 2010, p. 79). Жалпы алғанда, зерттеу нәтижелері қазақстандық кәсіпорындарда аутсорсинг қызметтерін пайдалану оның тиімділігін дәлелдейді. Экономикалық модельдеу нәтижелері көрсеткендей, бухгалтерлік қызметті аутсорсингке беру кезінде тұрақты шығындар орта есеппен 18–27% төмендейді. Бұл көрсеткіш еңбек ақы, бағдарламалық қамтамасыз ету және әкімшілік шығындарды есептеу негізінде алынған модельдік есептеулер арқылы анықталды. Мониторинг нәтижелері үш жылдық кезеңдегі қаржылық есептілік сапасының 22% жақсарғанын көрсетті. Жүргізілген зерттеу барысында авторлар аутсорсингтің әлі де қазақстандық компаниялар арасында кең танымал болмағаны туралы қорытындыға келді. Сонымен қатар, бүгінгі таңда компаниялар аутсорсинг технологияларын басқару тиімділігін арттырудың бір жолы ретінде, соның ішінде адами ресурстар мен бизнес-процестерді басқаруды жақсарту жолдарының бірі ретінде қолдануда (Kenyon et al., 2016, p. 34). Аутсорсингке негізделген даму жобаларының қолданылуы ауыл шаруашылығы және агроөнеркәсіптік кәсіпорындар үшін келесі негізгі себептер мен салдарды көрсетеді (1-кесте).

**Кесте 1. Аутсорсингке негізделген жобаларды қолданудың ауыл шаруашылығы кәсіпорындары үшін негізгі себептері мен салдары**

Бағыты	Себептері	Салдары
Экономикалық	Шығындарды қысқарту қажеттілігі; бухгалтерлік қызметті ұстауға кететін артық шығындардан арылу; шағын кәсіпорындарда тұрақты штаттың тиімсіздігі	Операциялық шығындардың төмендеуі; ресурстарды тиімді бөлу; қаржылық нәтижелердің жақсаруы
Ұйымдастырушылық	Ішкі бизнес-процестерді оңтайландыру; кәсіби мамандарға қолжетімділіктің болмауы	Басқару құрылымының жеңілдеуі; ішкі бөлімшелер арасындағы жүктеменің азаюы
Технологиялық	Цифрлық жүйелерді енгізу қажеттілігі; ақпараттық қауіпсіздікті күшейту	Есеп жүргізудің автоматтандырылуы; деректердің шынайлығы мен қолжетімділігінің артуы
Стратегиялық	Негізгі қызметке шоғырлану; нарықтағы бәсекеге қабілеттілікті арттыру	Инновациялық даму мүмкіндіктерінің кеңеюі; жаңа басқару модельдерін сынақтан өткізу
Құқықтық	Еңбек заңнамасының қатаң талаптары; қаржылық есептілікті халықаралық стандарттарға сәйкестендіру	Құжат айналымының тәртіпке келуі; заң талаптарының сақталуын қамтамасыз ету

*Ескертпе: Mudambi, R., Venzin, M. деректер автор тарапынан еңбегі негізінде құрастырылған (Mudambi & Venzin, 2010)*

Қазақстандық экономистер жүргізген зерттеу нәтижелері бойынша кәсіпорындардың 40%-ы бухгалтерлік аутсорсинг қызметтерін пайдаланатынын, ал 60%-ы әлі қолданбайтынын көрсеткен. Сауалнамаға қатысып, аутсорсингті пайдаланатын кәсіпорындардың өз ішінде 60%-ы оң нәтижелер байқалғанын атап өткен. Бұл — аутсорсингтің тиімділігін дәлелдейтін көрсеткіш.

**Кесте 2. Агроөнеркәсіптік кешенінде әрекет ететін кәсіпкерлік субъектілерінде аутсорсинг тетігін қолданудың артықшылықтары**

№	Экономикалық тетіктің бағыты	Экономикалық тетікті пайдаланудың артықшылықтары
1	Басқарушылық қызмет бағыты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аутсорсингтік компанияның экономикалық субъект імен стратегиялық серіктестік орнатуға мақсатты түрде бағытталуы;</li> <li>• Босатылған ресурстарды негізгі бизнес-процестерге қайта бағыттау;</li> <li>• Аутсорсингтік компанияның қажетті ресурстарын тарта отырып, қызмет түрлері мен өнім номенклатурасын кеңейту мүмкіндігі;</li> <li>• Экономикалық субъектінің негізгі емес маманданған қызметіне ие жоғары білікті мамандарды қамтамасыз ету;</li> <li>• Дағдарыстық жағдайларға жедел әрекет ету үшін антикризистік топ құру арқылы қауіп-қатерлерге дер кезінде жауап беру.</li> </ul>
2	Өндірістік қызмет бағыты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Негізгі емес бизнес-процестерді орындауға кететін уақытты сападан айырылмай оңтайландыру;</li> <li>• Аутсорсингтік компанияда бар қосымша өндірістік қуаттарды тарту;</li> <li>• Басқа ресурстарды үнемдеу арқылы дайын өнімдер (жұмыстар, қызметтер) номенклатурасын кеңейту мүмкіндігі.</li> </ul>
3	Технологиялық қызмет бағыты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономикалық субъектінің қызметіне жаңа технологиялар мен білімді жедел енгізу мүмкіндігі;</li> <li>• Аутсорсингтік компанияның арнайы жабдықтары мен жетілдірілген технологиялары арқылы жоғары сапалы өнімдер (қызметтер, жұмыстар) пайдалану.</li> </ul>
4	Нарықтық позицияға байланысты қызмет бағыты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономикалық субъект қызметін кеңейтуге немесе жаңа нарықтарға шығуға мүмкіндік;</li> <li>• Нарық сұранысының өзгерістеріне жедел жауап беретін басқарушылық шешімдердің икемділігі мен жеделдігін қамтамасыз ету;</li> <li>• Арнайы маманданған компанияларды тарта отырып, экономикалық субъектінің стратегиялық дамуын ұйымдастыруға жағдай жасау.</li> </ul>
5	Қаржылық қызмет бағыты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дайын өнім (жұмыс, қызмет) сапасын жоғалтпай шығындар деңгейін оңтайландыру;</li> <li>• Қосымша пайда көлемін негізгі қызмет бағыттарын дамытуға инвестициялау мүмкіндігі;</li> <li>• Тәуекелдерді аутсорсингтік компанияға бөліп беру арқылы әртараптандыру және азайту.</li> </ul>

*Ескертпе: деректер автор тарапынан жеке зерттеу арқылы құрастырылған*

Сонымен бірге зерттеу авторлары аутсорсингтің Қазақстанда әлі жеткілікті танымал болмағанын, көптеген кәсіпорындар классикалық ішкі бухгалтериядан бас тартуға сақ қарайтынын атап өтеді. Сондықтан аутсорсингті экономикалық тиімділікті арттыратын құрал ретінде терең әрі жүйелі зерттеу қажеттігі анық байқалады. Сонымен қатар, ауыл шаруашылығындағы аутсорсинг мәселесін зерттейтін авторлар ауыл шаруашылығы кәсіпорындары операторлар емес, тек аутсорсинг клиенттері ретінде ғана әрекет ете алады деп санайды (өнеркәсіптік кәсіпорындар мен қызмет көрсету фирмаларынан айырмашылығы, олар екі функцияны да орындай алады).

**ТАЛҚЫЛАУЛАР**

Агробизнесінің бұл түсінігі тарихи тұрғыдан қалыптасқан. Қажет болған жағдайда, олар белгілі бір міндеттерді шешу үшін сыртқы орындаушыларды тартады, әдетте өндірістік қызмет көрсету саласынан (мысалы, машиналық-технологиялық станцияларды еске түсіру жеткілікті), бірақ олар өздері қызмет көрсету немесе өнеркәсіптік кәсіпорындар үшін орындаушы ретінде әрекет етпейді. Бұл артықшылықтар келесі аспектілерді қамтиды:

- Кәсіпкерлік құрылымның қызметін негізгі қызмет саласына шоғырландыру;
- Бизнес-процестерді және/немесе функцияларды ұйымдастырумен және жұмыс орындарын күтіп ұстаумен байланысты шығындарды оңтайландыру;
- Тар салалардағы жоғары білікті мамандарды тарту арқылы тәжірибені, кәсіби құзыреттіліктерді және ең жаңа технологияларды қолдану;

- Мамандардың бизнес-процестен жоспарланбаған кетуіне (ауру, демалыс, жұмыстан босату және т.б.) байланысты қажеттілігіне тәуелділікті азайту;
- Инвестицияларды негізгі емес қызмет салаларына қайта бөлу және оларды кәсіпкерлік құрылым қызметінің негізгі векторларын дамытуға бағыттау арқылы инвестициялық ағындарды оңтайландыру;
- Кәсіпкерлік құрылымдардың сыртқы және ішкі ортасындағы өзгерістер мен өзгеріп отыратын талаптарға қатысты жедел әрекет ету және шешім қабылдау.

Біздің көзқарасымыз бойынша, кәсіпкерлік құрылымдардың аутсорсинг механизмінен алатын артықшылықтарын олардың қызметінің тиімділігі мен кірістілігіне айтарлықтай әсер ете алатын кәсіпкерлік құрылымдардың қызмет бағыттары тұрғысынан құрылымдық түрде қарастырған жөн (4-кесте).

Бұл тәсіл шығындарды қысқартуға, ақпаратқа жылдам қол жеткізуге және оны нақты уақыт режимінде өңдеуге мүмкіндік береді. Бухгалтерлік аутсорсингті цифрландыру жағдайындағы зерттеу әдістері 1 суретте көрсетілген.

**1-сурет. Цифрландыру жағдайындағы аутсорингтік әдістер**



*Ескерту: суретте көрсетілген деректер автор тарапынан Кенyon, А., et al. еңбегі негізінде құрастырылған (Кенyon et al., 2016, p. 34)*

Жоғарыдағы суретте көрсетілгендей, төменде барлық әдістер егжей-тегжейлі талқыланатын болады.

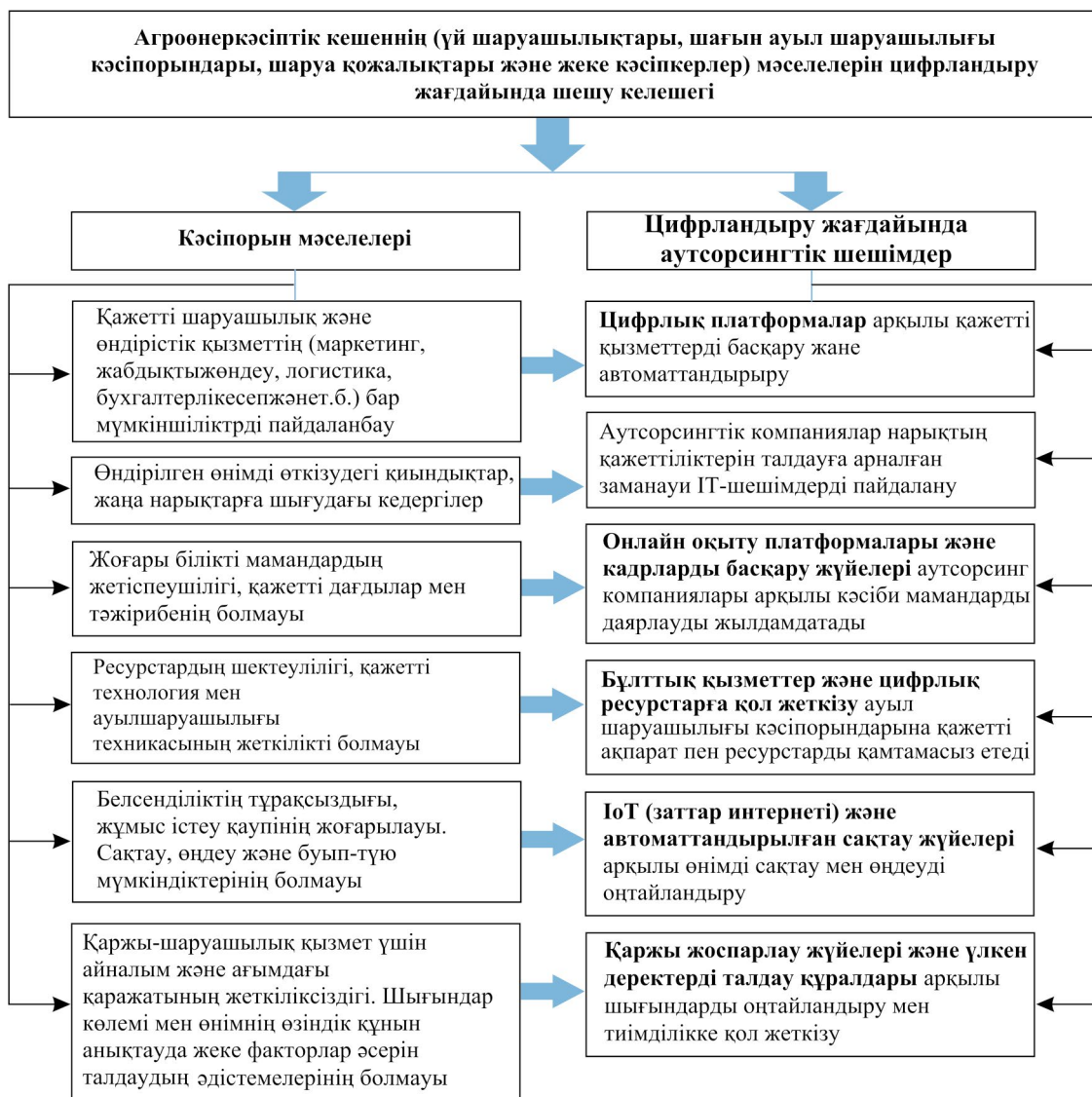
1. Бұлттық бухгалтерлік есеп жүйелері. Бұлттық технологиялар бухгалтерлік есеп жүргізуді қашықтан ұйымдастыруға мүмкіндік береді. Мұндай жүйелер арқылы ауыл шаруашылығы кәсіпорындарының есеп-қисап деректері орталықтандырылып, аутсорсингтік ұйымдардың оларға қол жеткізуі жеңілдейді. Бұл тәсіл шығындарды қысқартуға, ақпаратқа жылдам қол жеткізуге және оны нақты уақыт режимінде өңдеуге мүмкіндік береді.

2. Ауыл шаруашылығы саласындағы кәсіпорындарда бухгалтерлік есеп пен басқаруды интеграциялау үшін кәсіпорын ресурстарын жоспарлау жүйелері (ERP) қолданылады. Бұл жүйелер өндіріс, сату, қаржы және есеп жүргізу процестерін автоматтандырады, нәтижесінде аутсорсингтік қызметтердің сапасын жақсартады.

Осы әдістерді қолдану ауыл шаруашылығы саласындағы бухгалтерлік аутсорсингтің сапасын арттырып қана қоймай, оның шығындарын азайтуға және басқару тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.

Бұл шешімдерді қалыптастыру және таңдау процесінде сараптамалық бағалауды кеңінен қолдану қажеттілігіне әкеледі. Ақпарат алу үшін сараптамалық бағалауды пайдалану шешім қабылдау процестерінде ұзақ уақыт бойы қолданылып келе жатқан тәжірибе болып табылады. Бұл зерттеулердің нәтижелері қазіргі уақытта сараптамалық бағалаулар негізінен күрделі формальды емес мәселелерді талдаудың жақсы қалыптасқан ғылыми әдісі болып табылады деген қорытынды жасауға мүмкіндік береді.

**2-сурет. Қазақстанның агроөнеркәсіп кешеніндегі бизнестер мәселелерін шешуде цифрландыру жағдайында аутсорсингтік бизнес үлгісінің келешегі**



Ескерту: суретте көрсетілген деректер автор тарапынан Vakseevanu et al. еңбегі негізінде құрастырылған (Vakseevanu et al., 2015)

Қазақстан Республикасында ауыл шаруашылығы – елдің әлеуметтік-экономикалық дамуының маңызды салаларының бірі. Алайда, ауыл шаруашылығы кәсіпорындары өндірістің тиімділігін арттыру мен шығындарды азайтуда көптеген қиындықтарға тап болуда. Нарықтық қолайсыз жағдайлар жағдайында кәсіпкерлік құрылымдар аутсорсингті өздерінің қаржылық-шаруашылық қызметінде басқару құралы ретінде пайдалану туралы шешім кәсіпкерлік құрылымдардың жұмысындағы өзгерістер мен жағдайларға жауап берудің, сондай-ақ олардың салдарын азайтудың негізделген құралына айналуы мүмкін жағдайға тап болуы мүмкін. Мысалы, қайта құрылымдау немесе қайта құру кезінде кәсіпкерлік құрылымдардың екінші реттік бейінді емес бизнес-процестерін аутсорсингке беру ағымдағы бейінді емес міндеттерді шешу тұрғысынан басшылық пен қызметкерлерге түсетін ауыртпалықты айтарлықтай азайта алады. Сонымен қатар, бизнесті масштабтау кезінде кәсіпкерлік құрылымның жеке бизнес-процестеріне түсетін жүктеменің артуын болжауға болады. Бұл жағдайда аутсорсинг кәсіпкерлік құрылымдағы құралдардың біріне айналуы мүмкін, мысалы, қажетті қосымша қызметкерлерді іздеу және жалдаумен байланысты шығындарды оңтайландыруға мүмкіндік береді. Аутсорсинг қатынастарын пайдаланатын ауыл шаруашылық ұйымдарын басқарудың күрделілігінің артуы олардың қызметінің мақсаттары мен міндеттерін, оларға жету жолдары мен құралдарын мұқият талдауды және жұмыстың тиімділігі мен сапасын арттыруға әртүрлі факторлардың әсерін бағалауды талап етеді.

## ҚОРЫТЫНДЫ

Жүргізілген зерттеу нәтижелері агроөнеркәсіптік кешен кәсіпорындарының қызметінде аутсорсинг тетіктерін қолдану олардың экономикалық, технологиялық және ұйымдастырушылық даму көрсеткіштерінің жақсаруымен өзара байланысты екенін айқындады. Аутсорсинг бизнес-процестерді оңтайландыруға, кәсіпорындардың негізгі қызмет бағыттарына шоғырлануын күшейтуге, операциялық шығындарды төмендетуге және салалық тәуекелдерді азайтуға ықпал етеді. Түркістан облысы мысалында жүргізілген талдау аутсорсингтік модельдерді қолдану мамандандырылған ұйымдардың ресурстық әлеуетін тарту арқылы өндірістік қуаттылықты арттыруға, инновациялық технологияларды жедел енгізуге және нарықтағы бәсекеге қабілеттілікті күшейтуге мүмкіндік беретінін көрсетті.

Аутсорсингтің тиімділігі оны енгізудің институционалдық, қаржылық және ұйымдастырушылық шарттарын кешенді түрде ескерген жағдайда арта түсетіні анықталды. Осыған байланысты агроөнеркәсіптік кешен субъектілері үшін аутсорсингтік өзара іс-қимылды қолдайтын қолайлы институционалдық орта қалыптастыру қажет, ол нормативтік-құқықтық тетіктерді жетілдіруді, кәсіби кадрлық әлеуетті дамытуды, тұрақты серіктестік қатынастарды нығайтуды және цифрлық инфрақұрылымды кеңейтуді қамтиды.

Перспективалық бағыт ретінде болашақ зерттеулер аутсорсингтің жекелеген түрлерінің (бухгалтерлік, логистикалық, IT-аутсорсинг, өндірістік қызметтер) аграрлық кәсіпорындардың қаржылық нәтижелеріне әсерін сандық модельдеу әдістері арқылы бағалауға, сондай-ақ цифрлық платформаларға негізделген аутсорсингтік басқару модельдерін әзірлеуге бағытталуы тиіс. Сонымен қатар өңірлік деңгейдегі салыстырмалы талдау жүргізу және шағын фермерлік шаруашылықтар үшін аутсорсингті қолданудың тиімді ұйымдастырушылық-экономикалық тетіктерін айқындау ғылыми тұрғыдан өзекті зерттеу бағыты болып табылады.

## ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Bansal, R. (2019). Power system protection in smart grid environment. CRC Press.
2. Dameto, N., Chaves-Ávila, J. P., & Gómez San Román, T. (2020). Revisiting electricity network tariffs in a context of decarbonization, digitalization, and decentralization. *Energies*, 13(12), 3111. <https://doi.org/10.3390/en13123111>
3. Franco, A., et al. (2021). Advantages and risks of outsourcing in organizational operations. *Business Strategy Review*, 33(4), 245–260.
4. Isakov, A. (2020). Жаһандану жағдайындағы мемлекет және құқық. In *Мемлекет және құқық теориясы* (pp. 616–647).
5. Kenyon, A., et al. (2016). Outsourcing efficiency and production optimization. *Operations Management Studies*, 12(3), 198–215.
6. Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (2019). New approaches to managing outsourcing services in the digital era. *Global Business Perspectives*, 7(2), 135–150. <https://doi.org/10.1007/s40196-019-00120-2>
7. Libman, A., & Yakovlev, A. (2021). A centrist approach to regional development. *Russian Economic Journal*, 38(3), 79–92.
8. Mudambi, R., & Venzin, M. (2010). The strategic nexus of offshoring and outsourcing decisions. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1510–1533. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00947.x>
9. Vakseevanu, A., et al. (2015). Outsourcing relationships: Theoretical and practical significance. *Strategic Outsourcing*, 8(2), 112–125.
10. Әлемдік экономика мен саясатты зерттеудегі пәнаралық синтез. (2012). *Экономика академиясы журналы*, 5(1), 47–59.
11. Қазақстан Республикасы Үкіметі. (2017, 12 желтоқсан). «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы № 827 қаулысы. <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1700000827>
12. Қазақстан Республикасы Үкіметі. (2021, 12 қазан). Агроөнеркәсіптік кешенді дамыту жөніндегі 2021–2025 жылдарға арналған ұлттық жоба № 726 қаулысы. <https://www.gov.kz/memleket/entities/moa/documents/details/264973>
13. Қазақстан Республикасының «Бухгалтерлік есеп және қаржылық есептілік туралы» заңы. (2007, 28 ақпан). № 234-III ҚРЗ. <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z0700000234>
14. Қазақстан Республикасының «Мемлекеттік сатып алу туралы» заңы. (2015, 4 желтоқсан). № 434-V ҚРЗ. <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1500000434>
15. Қазақстан Республикасының Еңбек кодексі. (2015, 23 қараша). № 414-V ҚРЗ.
16. Тоқаев, Қ.-Ж. (2023, қыркүйек). Қазіргі заманғы ауыл шаруашылығы – бұл жоғары технологиялық сала. Қазақстан халқына Жолдау. <https://www.akorda.kz>

## REFERENCES

1. Bansal, R. (2019). Power system protection in smart grid environment. CRC Press.
2. Dameto, N., Chaves-Ávila, J. P., & Gómez San Román, T. (2020). Revisiting electricity network tariffs in a context of decarbonization, digitalization, and decentralization. *Energies*, 13(12), 3111. <https://doi.org/10.3390/en13123111>
3. Franco, A., et al. (2021). Advantages and risks of outsourcing in organizational operations. *Business Strategy Review*, 33(4), 245–260.
4. Isakov, A. (2020). Jahan danu jaǵdayndaǵy memleket jáne quqyq. In *Memleket jáne quqyq teoriiasy* (pp. 616–647).
5. Kenyon, A., et al. (2016). Outsourcing efficiency and production optimization. *Operations Management Studies*, 12(3), 198–215.
6. Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (2019). New approaches to managing outsourcing services in the digital era. *Global Business Perspectives*, 7(2), 135–150. <https://doi.org/10.1007/s40196-019-00120-2>
7. Libman, A., & Yakovlev, A. (2021). A centrist approach to regional development. *Russian Economic Journal*, 38(3), 79–92.
8. Mudambi, R., & Venzin, M. (2010). The strategic nexus of offshoring and outsourcing decisions. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1510–1533. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00947.x>
9. Qazaqstan Respublikasy Úkimeti. (2017, December 12). Cifrlıyq Qazaqstan memlekettik baǵdarlamasy № 827 qaulısy. <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1700000827>
10. Qazaqstan Respublikasy Úkimeti. (2021, October 12). Agroónerkásiptik kesendi damytu jónindegi 2021–2025 jyldarǵa arnalǵan ulttyq joba № 726 qaulısy. <https://www.gov.kz/memleket/entities/moa/documents/details/264973>
11. Qazaqstan Respublikasynyń «Buhgalterlik esep jáne qarjylyq esep tilik turaly» zańy. (2007, February 28). № 234-III QRZ. <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z0700000234>
12. Qazaqstan Respublikasynyń «Memlekettik satyp alu turaly» zańy. (2015, December 4). № 434-V QRZ. <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1500000434>
13. Qazaqstan Respublikasynyń Eńbek kodeksi. (2015, November 23). № 414-V QRZ.
14. Toqaeu, Q.-J. (2023, September). Qazirgi zamangy auyl sharýashylyǵy – bul joǵary tehnologıalyq sala. *Qazaqstan halqyna Joldau*. <https://www.akorda.kz>
15. Vakseevanu, A., et al. (2015). Outsourcing relationships: Theoretical and practical significance. *Strategic Outsourcing*, 8(2), 112–125.
16. Álemdik ekonomika men saıasatty zertteýdegi pánaralyq sintez. (2012). *Ekonomika akademııasy jurnaly*, 5(1), 47–59.

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АУТСОРСИНГА БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ

### Момбекова Г.\*

старший преподаватель  
Казахский агротехнический исследовательский  
университет имени С.Сейфуллина  
г.Астана, Казахстан  
email: mombekova.gauhar@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-1151-5996

### Юсупов У.

PhD, ассоциированный профессор  
Казахский университет технологии и бизнеса  
имени К.Кулажанова  
г.Астана, Казахстан  
e-mail: nusup86@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-7706-3195

### Жумагалиева Б.

PhD  
Международный университет Астана  
Астана қ., Қазақстан  
e-mail: bakytgul2015@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-4238-6760

### Аннотация

Данное исследование описывает перспективы развития бухгалтерского аутсорсинга в сельскохозяйственных предприятиях Республики Казахстан в условиях цифровизации, а также пути повышения его эффективности. Совмещение учетных процессов в сельском хозяйстве с современными цифровыми технологиями позволяет значительно сократить издержки, повысить точность, оперативность и прозрачность финансовых и управленческих данных. В этом контексте бухгалтерский аутсорсинг расширяет доступ к профессиональным специалистам, снижает нагрузку на внутренние подразделения и дает возможность направить собственные ресурсы предприятий на выполнение ключевых производственных задач. В работе анализируются преимущества и возможные риски передачи бухгалтерских функций на аутсорсинг, его правовые и организационные ограничения, а также механизмы использования облачных платформ и инструментов автоматизации учета. Особое внимание уделяется вопросам развития кадровых компетенций, обеспечения информационной безопасности и договорного регулирования отношений между заказчиком и исполнителем. В качестве методов исследования применены информационно-логический анализ, синтез, систематизация, экономическое моделирование и мониторинг. Полученные результаты ориентированы на совершенствование системы управления аграрными предприятиями, повышение качества цифровой бухгалтерии и расширение практики применения аутсорсинга. Сделанные выводы способствуют более обоснованному принятию управленческих решений в фермерских хозяйствах и агрохолдингах, повышают своевременность финансовой отчетности, инвестиционную привлекательность, снижают риски и обеспечивают более эффективное использование программ государственной поддержки, а также улучшают качество планирования и контроля на основе сопоставления региональных данных и долгосрочных стратегических ориентиров.

**Ключевые слова:** бухгалтерский аутсорсинг, цифровизация, сельскохозяйственные предприятия, эффективность, оптимизация затрат, цифровая платформа, система управления, профессиональная поддержка, организация.

**PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF ACCOUNTING OUTSOURCING IN AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN IN THE CONTEXT OF DIGITIZATION AND WAYS TO INCREASE ITS EFFICIENCY**

**Mombekova G.\***

Senior lecturer  
S.Seifullin Kazakh Agrotechnical  
Research University  
Astana, Kazakhstan  
email: mombekova.gauhar@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-1151-5996

**Yussupov U.**

PhD, associate professor  
Kazakh University of Technology and Business  
named after K.Kulazhanov  
Astana, Kazakhstan  
e-mail: nusup86@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-7706-3195

**Zhumagaliyeva B.**

PhD  
Astana International University  
Astana, Kazakhstan  
e-mail: bakytgul2015@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-4238-6760

**Abstract**

This study describes the prospects for the development of accounting outsourcing in agricultural enterprises of the Republic of Kazakhstan in the context of digitalization, as well as the ways to improve its efficiency. The integration of accounting processes in agriculture with modern digital technologies makes it possible to significantly reduce costs and to increase the accuracy, timeliness, and transparency of financial and managerial data. In this context, accounting outsourcing expands access to professional specialists, reduces the workload of internal departments, and allows enterprises to direct their own resources toward the fulfillment of core production tasks. The paper analyzes the advantages and potential risks of transferring accounting functions to outsourcing, its legal and organizational limitations, and the mechanisms for using cloud platforms and accounting automation tools. Special attention is paid to the development of staff competencies, the provision of information security, and the contractual regulation of relations between the client and the service provider. The research methods include information-logical analysis, synthesis, systematization, economic modeling, and monitoring. The results obtained are aimed at improving the management systems of agricultural enterprises, enhancing the quality of digital accounting, and expanding the practice of outsourcing. The conclusions contribute to more well-grounded managerial decision-making in farms and agro-holdings, improve the timeliness of financial reporting, increase investment attractiveness, reduce risks, and ensure more efficient use of state support programs, while also improving the quality of planning and control through the comparison of regional data and long-term strategic benchmarks.

**Keywords:** accounting outsourcing, digitalization, agricultural enterprises, efficiency, cost optimization, digital platform, management system, professional support, organization

МРТНИ: 06.71.07, 31.15.15

DOI: <https://doi.org/10.55871/2072-9847-2026-70-1-140-155>**Сатенова Д.\***

докторант PhD,  
Высшая школа экономики и туризма,  
ЕНУ им. Л.Н.Гумилева  
г. Астана, Республика Казахстан  
e-mail: lady.satenova@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-0529-3039

**Терелянский П.**

д.э.н., профессор,  
РЭУ им. Г.В.Плеханова,  
г. Москва, Российская Федерация  
e-mail: tereliansky@mail.ru  
ORCID: 0000-0003-0642-2901

**Исаева Б.**

доктор PhD, ассоциированный профессор,  
Высшая школа экономики и туризма,  
ЕНУ им. Л.Н.Гумилева  
г. Астана, Республика Казахстан  
e-mail: b.isayeva\_78@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-8109-2896

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЕРЕРАБОТКИ НЕФТЕПРОДУКТОВ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К ЦИРКУЛЯРНОЙ ЭКОНОМИКЕ

### Аннотация

В данной статье затронуты актуальные вопросы повышения экономической эффективности переработки нефтепродуктов при переходе к циркулярной модели развития в Республике Казахстан. Усиление требований к экологической безопасности, рост трансакционных и операционных издержек, связанных с управлением вторичными материальными потоками, а также маргинальная база нефтеперерабатывающей отрасли обуславливают необходимость модернизации традиционной линейной модели хозяйства и внедрения принципов циркулярной экономики.

Целью данного исследования является разработка и апробация экономико-математического инструментария для оценки экономической эффективности переработки нефтепродуктов с учетом параметров ресурсной замкнутости и вторичных материальных потоков. Методологическую основу данного исследования составляют методы системного и сравнительного анализа, корреляционно-регрессионного моделирования, определения коэффициентов эластичности и ресурсной эффективности.

Результаты исследования выявляют статистически значимую обратную зависимость между объемами переработки нефти и образованием нефтеотходов (коэффициент корреляции Пирсона  $r = -0,930$ ; коэффициент детерминации  $R^2 = 0,866$ ). Полученные значения указывают на наличие очень сильной обратной линейной связи, при которой 86,6% изменчивости объема образования нефтеотходов объясняется изменением объемов переработки. Значение коэффициента эластичности ( $E = -1,41$ ) подтверждает высокую чувствительность системы: увеличение переработки на 1% сопровождается снижением образования отходов на 1,41%, что свидетельствует о наличии структурного сдвига в отрасли, связанного с изменением экологического регулирования и практик учета отходов с 2022 года. Утверждается, что для достижения устойчивого циркулярного равновесия требуется вовлечение в хозяйственный оборот не менее 42–45% вторичных материальных потоков.

Полученные результаты могут быть использованы при разработке отраслевых программ ресурсной трансформации и формировании механизмов повышения конкурентоспособности нефтеперерабатывающей отрасли Республики Казахстан.

**Ключевые слова:** циркулярная экономика; нефтеперерабатывающая отрасль; экономическая эффективность; ресурсная эффективность; вторичные материальные потоки; корреляционно-регрессионный анализ; устойчивое развитие.

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях трансформации мировой энергетики и усиления экологических требований вопросы повышения экономической эффективности нефтеперерабатывающей отрасли приобретают особую актуальность для Республики Казахстан. Рост себестоимости производства, увеличение экологических платежей, а также повышение затрат на управление вторичными материальными потоками создают дополнительные ограничения для поддержания конкурентоспособности отечественных нефтеперерабатывающих предприятий. При относительно умеренной глубине переработки нефти и ограниченной маржинальности отрасли указанные факторы приобретают системный характер и требуют пересмотра традиционной линейной модели хозяйствования с постепенным внедрением принципов циркулярной экономики (Lau et al., 2022; Jagaba et al., 2022).

Институциональной основой экологической и технологической трансформации энергетического сектора стала Стратегия достижения углеродной нейтральности Республики Казахстан до 2060 года (Президент РК, 2023), предусматривающая переход к более замкнутой модели экономического развития, развитие системы обращения вторичных ресурсов, а также внедрение принципов устойчивого управления производственными процессами. Важную роль в реализации данных направлений играет Министерство энергетики Республики Казахстан, осуществляющее государственное регулирование нефтегазового комплекса, модернизацию нефтеперерабатывающих мощностей и формирование отраслевой политики в сфере переработки нефти и повышения эффективности использования углеводородных ресурсов. Отраслевое регулирование осуществляется на основе Экологического кодекса Республики Казахстан (2021), Закона «О недрах и недропользовании» (2017), Закона «О поддержке использования возобновляемых источников энергии» (2009), а также Концепции развития нефтеперерабатывающей отрасли Республики Казахстан на 2025–2040 годы (Правительство РК, 2025).

Согласно данным Бюро национальной статистики Республики Казахстан и аналитическим материалам отраслевых исследований, уровень переработки и утилизации промышленных отходов в стране остается недостаточным. В 2023 году доля переработки промышленных отходов составила 30,4 %, что более чем на 10 процентных пунктов ниже аналогичного показателя предыдущего года и существенно ниже целевого ориентира, установленного Министерством экологии и природных ресурсов Республики Казахстан на уровне 42 % (Energyprom.kz, 2024). При этом объем образования промышленных отходов в 2022 году достиг 888,1 млн тонн, увеличившись на 20,5 % по сравнению с 2017 годом, а суммарный накопленный объем отходов превысил 32 млрд тонн (Бюро национальной статистики Республики Казахстан [БНС АСПИР РК], 2023). Дополнительным индикатором экологической нагрузки являются данные о нарушениях природоохранного законодательства: в 2023 году было зарегистрировано 9,3 тыс. административных дел в сфере охраны окружающей среды, а деятельность 31 предприятия была временно приостановлена (Energyprom.kz, 2024). Данные тенденции свидетельствуют о сохраняющейся высокой ресурсной и экологической нагрузке на промышленный сектор экономики и подтверждают необходимость совершенствования системы управления материальными потоками.

В международных сопоставлениях Казахстан занимает умеренные позиции по показателям экологической эффективности и энергоёмкости экономики. Несмотря на определенные положительные изменения, страна сохраняет значительный потенциал для повышения ресурсной эффективности производства и сокращения углеродоемкости промышленности. В этой связи интеграция принципов циркулярной экономики в нефтеперерабатывающий сектор рассматривается как один из инструментов повышения экономической отдачи отрасли, снижения экологических рисков и укрепления долгосрочной устойчивости производственных систем.

Несмотря на наличие нормативных ориентиров и программ модернизации отрасли, в научной литературе пока недостаточно разработаны методы количественной оценки экономической эффективности переработки нефтепродуктов в условиях перехода к циркулярной модели развития. Большинство существующих исследований сосредоточено преимущественно на технологических и экологических аспектах переработки нефти, тогда как экономико-математический анализ взаимосвязи между объемами переработки, динамикой вторичных материальных потоков и экономическими результатами деятельности предприятий остается ограниченным.

Научная новизна исследования заключается в разработке и апробации экономико-математической модели оценки эффективности переработки нефтеотходов, основанной на интеграции корреляционно-регрессионного анализа, коэффициента эластичности и показателя ресурсной эффективности. В отличие от существующих исследований, акцентирующих внимание преимущественно на технологических аспектах переработки отходов, предложенный подход позволяет количественно оценить взаимосвязь между масштабами переработки нефти, динамикой вторичных материальных потоков и экономическими результатами функционирования отрасли. Полученные результаты позволяют определить ориентиры достижения циркулярного равновесия в нефтеперерабатывающей отрасли.

## МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологической основой исследования выступают положения теории устойчивого развития и концепции циркулярной экономики, в рамках которых производственные системы рассматриваются как совокупность взаимосвязанных материальных и энергетических потоков (International Energy Agency, 2022). В данном контексте нефтеперерабатывающая отрасль анализируется как интегрированная экономическая система, где вторичные материальные потоки выступают важным фактором, влияющим на структуру производственных издержек, уровень ресурсной интенсивности и общую экономическую результативность отрасли (Adedayo-Ojo et al., 2025; Yeo et al., 2023).

В исследовании использован системный подход, позволивший рассмотреть процессы переработки нефтепродуктов в совокупности с образованием и повторным вовлечением вторичных материальных потоков. Такой подход обеспечивает возможность анализа взаимосвязи между производственными и экологическими параметрами функционирования отрасли. Применение сравнительного анализа позволило сопоставить динамику переработки нефти и объемов образования сопутствующих отходов в исследуемом периоде и выявить устойчивые тенденции изменения ресурсной нагрузки (Lau et al., 2022; Jagaba et al., 2022).

Эмпирическую базу исследования составили официальные статистические данные Бюро национальной статистики Республики Казахстан, аналитические материалы Министерства энергетики Республики Казахстан, государственные программные документы, а также открытая корпоративная отчетность предприятий нефтеперерабатывающего сектора за период 2020–2024 гг. В анализ включены показатели объемов переработки нефти, образования нефтеотходов, доли их повторного вовлечения в хозяйственный оборот, а также параметры экономического эффекта от вторичного использования ресурсов (БНС АСПИР РК, 2024; Правительство РК, 2023; KazMunayGas, 2024).

Для количественной оценки взаимосвязи между объемами переработки нефти и динамикой образования нефтеотходов применен корреляционно-регрессионный анализ. На первом этапе рассчитан коэффициент линейной корреляции Пирсона, позволяющий определить степень статистической связи между исследуемыми показателями.

Коэффициент линейной корреляции Пирсона, позволяющий определить степень статистической взаимосвязи между объемом переработки нефти и образованием нефтеотходов, рассчитывается по следующей формуле:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 \cdot \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}} \quad (1)$$

где:

- $r$  — коэффициент линейной корреляции Пирсона;
- $X_i$  — значение объема переработки нефти в  $i$ -м наблюдении;
- $Y_i$  — значение объема образования нефтеотходов в  $i$ -м наблюдении;
- $\bar{X}$  — среднее значение объема переработки нефти;
- $\bar{Y}$  — среднее значение объема образования нефтеотходов;
- $n$  — количество наблюдений в выборке.

На втором этапе построена линейная регрессионная модель методом наименьших квадратов (OLS), позволяющая количественно оценить влияние объема переработки нефти на образование отходов.

Линейная регрессионная модель имеет следующий общий вид:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon \quad (2)$$

где:

- $Y$  — объем образования нефтеотходов;
- $X$  — объем переработки нефти;
- $\beta_0$  — свободный член;
- $\beta_1$  — коэффициент регрессии;
- $\varepsilon$  — случайная ошибка модели.

Объясняющая способность модели оценивается с использованием коэффициента детерминации  $R^2$ . Дополнительно для оценки статистической значимости модели рассчитаны стандартные ошибки коэффициентов,  $t$ -статистика,  $p$ -значения, а также  $F$ -критерий Фишера.

Для оценки чувствительности образования отходов к изменению масштабов переработки рассчитан коэффициент эластичности, отражающий относительное изменение объема вторичных материальных потоков при изменении объема переработки нефти.

Коэффициент эластичности рассчитывается по формуле:

$$E = \frac{dY}{dX} \times \frac{X}{Y} \quad (3)$$

где:

E — коэффициент эластичности;

X — объем переработки нефти;

Y — объем образования нефтеотходов;

$dY/dX$  — коэффициент регрессии, характеризующий изменение объема отходов при изменении объема переработки нефти.

Проведена оценка экономической эффективности вовлечения вторичных материальных потоков посредством расчета экономического эффекта и коэффициента ресурсной эффективности. Это позволило определить ориентировочные параметры достижения циркулярного равновесия в нефтеперерабатывающей отрасли и оценить потенциал повышения эффективности использования вторичных ресурсов.

Следует отметить, что построенная модель носит однофакторный характер и основана на ограниченном числе статистических наблюдений, поскольку учитывает исключительно влияние объемов переработки нефти на образование отходов. В анализ не включены технологические, институциональные и организационно-управленческие факторы, которые также могут оказывать влияние на динамику вторичных материальных потоков. В связи с этим результаты интерпретируются в пределах исследуемого временного интервала и не предполагают автоматической экстраполяции на иные периоды или структурные условия функционирования отрасли.

Статистическая обработка данных и построение регрессионной модели выполнены с использованием программного пакета Microsoft Excel.

Таким образом, применение системного анализа, сравнительного подхода и эконометрического моделирования позволило выявить закономерности формирования ресурсной нагрузки и определить количественные ориентиры повышения экономической эффективности переработки нефтеотходов в условиях перехода нефтеперерабатывающей отрасли Республики Казахстан к циркулярной модели развития.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Переход к циркулярной экономике в современной экономической теории рассматривается как ответ на ограничения традиционной линейной модели развития, основанной на интенсивном потреблении природных ресурсов и образовании значительных объемов отходов. В отличие от линейной модели, предполагающей последовательность «добыча — производство — потребление — утилизация», циркулярная экономика ориентирована на замыкание материальных потоков, повторное использование ресурсов и снижение экологической нагрузки на производственные системы.

В научной литературе циркулярная экономика рассматривается не только как экологическая концепция, но и как экономическая модель, позволяющая формировать дополнительную стоимость за счет более эффективного использования ресурсов и оптимизации производственных процессов. По мнению ряда исследователей, внедрение циркулярных принципов способствует повышению устойчивости отраслей промышленности, снижению ресурсной зависимости и формированию новых источников экономического роста (International Energy Agency, 2022; UNEP, 2021).

Особое внимание вопросам циркулярной трансформации уделяется в исследованиях, посвященных энергоемким и ресурсозависимым отраслям, включая нефтегазовый сектор. Так, Lau et al. (2022) предлагают системную модель внедрения принципов циркулярной экономики в нефтегазовой промышленности, в рамках которой повторное вовлечение вторичных углеводородных потоков рассматривается как источник повышения экономической эффективности и устойчивости отрасли. В свою очередь, Jagaba et al. (2022) в рамках систематического обзора отмечают значительный потенциал переработки нефтешламов и других видов нефтеотходов, подчеркивая возможность их коммерциализации при использовании современных технологических решений.

В ряде исследований также рассматривается влияние циркулярных моделей бизнеса на устойчивость энергетических компаний. В частности, Yeo et al. (2023) отмечают, что внедрение циркулярных практик в энергоемких отраслях способствует снижению производственных издержек и повышению устойчивости компаний к колебаниям цен на сырьевые ресурсы. Khlaifat et al. (2025) подчеркивают, что интегра-

ция принципов циркулярной экономики в нефтяной промышленности требует перехода от реактивных методов утилизации отходов к превентивным стратегиям управления ресурсами. Аналогичные выводы представлены в работе Adedayo-Ojo et al. (2025), где подчеркивается растущий интерес научного сообщества к количественной оценке эффективности циркулярных решений, особенно в странах с развивающейся экономикой.

В контексте Республики Казахстан вопросы развития нефтегазового сектора и повышения его устойчивости рассматриваются в ряде аналитических и отраслевых исследований. В частности, в докладе *Kazakhstan Energy Outlook (2025)* подчеркивается необходимость модернизации нефтеперерабатывающей отрасли, повышения глубины переработки нефти и адаптации производственных процессов к глобальным экологическим требованиям. Важную роль в формировании отраслевой политики играет Министерство энергетики Республики Казахстан, которое осуществляет государственное регулирование нефтеперерабатывающего сектора, координирует модернизацию нефтеперерабатывающих мощностей и реализует программы повышения эффективности использования углеводородных ресурсов. В стратегических документах и корпоративной отчетности АО НК «КазМунайГаз» также подчеркивается необходимость интеграции принципов устойчивого развития и ESG-подходов в систему управления ресурсами и производственными отходами. Вместе с тем анализ отечественных научных публикаций показывает, что большинство исследований сосредоточено преимущественно на технологических и организационно-экономических аспектах развития нефтеперерабатывающей отрасли, включая повышение глубины переработки нефти и модернизацию нефтеперерабатывающих мощностей (Makhanov, Shalbolova & Yegemberdiyeva, 2022). В данных работах рассматриваются вопросы развития нефтегазового комплекса Казахстана, повышения энергетической эффективности и модернизации отраслевой инфраструктуры. При этом экономические аспекты управления вторичными материальными потоками и количественная оценка эффективности их вовлечения в хозяйственный оборот остаются недостаточно разработанными.

Таким образом, несмотря на значительное количество исследований, посвященных циркулярной экономике и устойчивому развитию нефтегазового сектора, в научной литературе сохраняется недостаток экономико-математических моделей, позволяющих количественно оценить взаимосвязь между масштабами переработки нефти, образованием вторичных материальных потоков и экономической эффективностью функционирования отрасли.

Данное обстоятельство определяет научную актуальность настоящего исследования, направленного на разработку и апробацию экономико-математического инструментария оценки эффективности переработки нефтепродуктов в условиях перехода к циркулярной модели развития.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

В данном разделе представлены результаты анализа производственных и экологических характеристик нефтеперерабатывающей отрасли Республики Казахстан за период 2020–2024 гг. Эмпирическую основу исследования составили официальные статистические данные Бюро национальной статистики Республики Казахстан, а также материалы корпоративной отчетности предприятий нефтеперерабатывающего сектора. В анализ включены показатели добычи и переработки нефти, объемы образования нефтеотходов, а также данные об их переработке, утилизации и повторном использовании.

Для оценки масштабов ресурсной нагрузки были систематизированы ключевые производственные и экологические показатели функционирования отрасли, динамика которых представлена на рисунке 1.

**Рисунок 1. Динамика добычи, переработки нефти и образования нефтеотходов за 2020–2024 гг.**



Примечание: составлено авторами на основе данных Бюро национальной статистики Республики Казахстан (БНС АСПиР РК), аналитических материалов Министерства энергетики Республики Казахстан и годовых отчетов АО НК «КазМунайГаз» (2025).

Анализ представленных данных показывает, что объем добычи нефти в исследуемый период характеризуется относительной стабильностью. В 2020–2021 гг. данный показатель находился на сопоставимом уровне, в 2022 г. наблюдается его незначительное снижение, после чего в 2023–2024 гг. фиксируется рост добычи, обеспечивший достижение максимального значения за анализируемый период. Данная динамика свидетельствует о сохранении устойчивых производственных позиций нефтедобывающего сектора экономики.

Объем переработки нефти демонстрирует положительную динамику в 2020–2022 гг., что отражает повышение загрузки производственных мощностей нефтеперерабатывающих предприятий и усиление перерабатывающего сегмента отрасли. В 2022 г. был достигнут наибольший показатель переработки, после чего в 2023–2024 гг. отмечается его незначительное снижение при сохранении относительно высокого уровня переработки сырья.

В то же время динамика образования нефтяных отходов характеризуется более выраженными колебаниями. В 2020–2021 гг. объем отходов оставался на сравнительно высоком уровне, тогда как в 2022 г. наблюдается его существенное сокращение. В последующие годы фиксируется умеренный рост данного показателя, что может быть обусловлено изменениями технологических процессов переработки нефти и особенностями производственной деятельности предприятий отрасли.

Особый интерес представляет динамика удельного веса нефтяных отходов, который начиная с 2022 г. демонстрирует заметную тенденцию к увеличению. Рост данного показателя указывает на изменение соотношения между объемами переработки нефти и количеством образующихся отходов, что может отражать трансформацию технологических параметров производства или изменение методологических подходов к их учету.

Таким образом, анализ представленных на рисунке данных свидетельствует о сохранении относительной устойчивости основных производственных показателей нефтяной отрасли Республики Казахстан при одновременном изменении структуры образования нефтяных отходов и увеличении их удельного веса в процессе переработки нефти.

Следующим этапом анализа стала оценка уровня вовлечения нефтеотходов в хозяйственный оборот. Динамика доли вторичного использования нефтеотходов представлена на рисунке 2.

**Рисунок 2. Доля вторичного использования нефтеотходов в нефтеперерабатывающей отрасли Казахстана за 2020–2024 гг.**



Примечание: составлено авторами на основе аналитических материалов Министерства энергетики Республики Казахстан и годовых отчетов АО НК «КазМунайГаз» (2025).

Как видно из представленных данных, в период 2020–2024 гг. наблюдается постепенное увеличение доли повторного использования нефтеотходов. Если в 2020 году данный показатель составлял около 15 %, то к 2024 году он достиг уровня 28 %. Это свидетельствует о постепенном развитии практик переработки отходов и расширении возможностей их повторного вовлечения в производственный цикл.

Вместе с тем достигнутые значения пока остаются недостаточными для формирования полноценной циркулярной модели управления материальными потоками. Значительная часть нефтеотходов по-прежнему утилизируется традиционными методами либо направляется на захоронение, что ограничивает потенциал повышения ресурсной эффективности отрасли.

Для более детального анализа структуры вторичных материальных потоков был проведен структурно-технологический анализ морфологического состава нефтеотходов и существующих мощностей по их переработке (таблица 1).

**Таблица 1. Морфологическая структура нефтеотходов и мощности по переработке в РК**

Вид отходов	Доля в общем объеме, %	Ключевые предприятия-переработчики	Метод переработки
Донные шламы	60%	АНПЗ, ПНХЗ, West Dala	Механическая сепарация
Шламы очистных сооружений	15%	ПКОП, Nasar Solutions	Биорекультивация/центрифугирование
Замазученные грунты	15%	Эко-Техникс	Термическая десорбция
Буровой шлам	10%	Специализированные сервисные компании	Солидификация/инертизация

Примечание: составлено авторами на основе данных БНС АСПуР РК; годовых отчетов АО НК «КазМунайГаз»; доклада Kazakhstan Energy Outlook (2024); Ассоциации «KAZENERGY» (2024).

Результаты анализа показывают, что наибольшую долю в структуре отходов занимают донные шламы и шламы очистных сооружений, суммарная доля которых составляет около 75 %. Данные виды отходов обладают высоким потенциалом извлечения углеводородных фракций и могут рассматриваться как значимый ресурс для вторичной переработки. Вместе с тем преобладание технологий типа *end-of-pipe* указывает на реактивный характер управления отходами, при котором основное внимание уделяется их обезвреживанию, а не предотвращению образования.

Для количественной оценки взаимосвязи между объемами переработки нефти и образованием нефтеотходов был проведен корреляционно-регрессионный анализ. Полученные результаты свидетельствуют о наличии очень высокой обратной статистической связи между рассматриваемыми показателями. Значение коэффициента корреляции Пирсона составило  $r = -0,93$ , что указывает на сильную линейную зависимость. Коэффициент детерминации  $R^2=0,866$  показывает, что 86,6% вариации объема образования отходов объясняется изменением объемов переработки нефти, тогда как остальные 13,4% приходятся на долю неучтенных факторов, включая регуляторные изменения.

Высокий уровень корреляции отражает тесную связь между производственными процессами переработки нефти и формированием вторичных материальных потоков. При этом отрицательное значение коэффициента регрессии свидетельствует о наличии обратной зависимости: увеличение объемов переработки нефти сопровождается снижением образования отходов. Данный результат может быть связан со структурными изменениями в отрасли и усилением экологического регулирования после 2022 года.

Для количественной оценки выявленной зависимости был проведен корреляционно-регрессионный анализ, позволивший определить влияние объемов переработки нефти на образование нефтеотходов. Полученные результаты свидетельствуют о наличии устойчивой статистической связи между рассматриваемыми показателями и указывают на сохранение высокой ресурсной чувствительности нефтеперерабатывающей отрасли.

В результате проведенного анализа получена линейная модель зависимости объема образования нефтеотходов (Y) от объема переработки нефти (X):

$$Y=1150,8-0,0364X \tag{4}$$

где:

Y — объем образования нефтеотходов, тыс. тонн;

X — объем переработки нефти, тыс. тонн;

-0,0364 — коэффициент регрессии (наклон), показывающий изменение объема отходов при изменении переработки на 1 тыс. тонн;

1150,8 — свободный член (константа), не имеющий самостоятельной экономической интерпретации вне исследуемого диапазона данных.

**Таблица 2. Оценка точности регрессионной модели**

Переменная	Коэффициент	Стандартная ошибка	t-статистика	p-value
Константа	1150,82316	153,0933842	7,517131887	0,004878828
Переработка нефти (X)	-0,036405841	0,008261511	-4,406680628	0,021675043

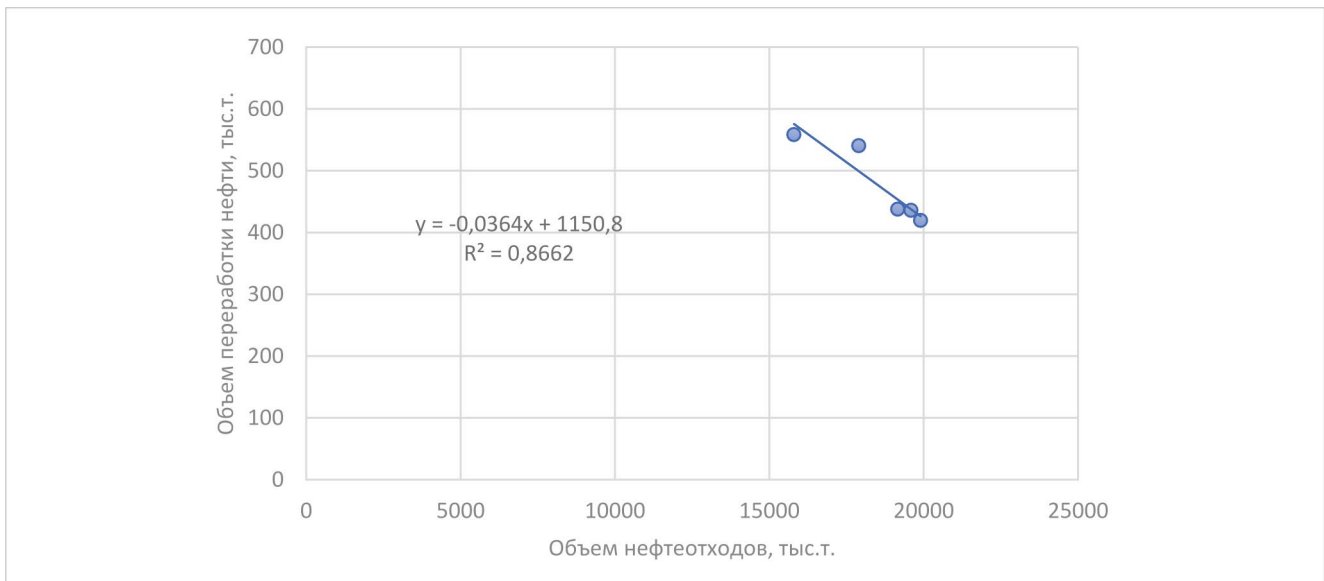
*Примечание: составлено авторами на основе данных Бюро национальной статистики Республики Казахстан (БНС АСПиР РК), аналитических материалов Министерства энергетики Республики Казахстан и годовых отчетов АО НК «КазМунайГаз» (2025).*

Полученная модель отражает количественную зависимость между объемом переработки нефти и формированием нефтеотходов. Значение коэффициента регрессии  $-0,0364$  показывает, что увеличение переработки нефти на 1 тыс. тонн, в среднем по совокупности данных за 2020–2024 гг., ассоциируется со снижением объема образования отходов на 36,4 тонны. Данный результат, на первый взгляд противоречащий технологической логике, объясняется структурными изменениями в системе учета и обращения с отходами, вызванными ужесточением экологического регулирования с 2022 года.

Стандартная ошибка коэффициента при переменной X составляет 0,00826, что при уровне значимости  $p = 0,0217 (<0,05)$  подтверждает статистическую значимость влияния объема переработки на образование отходов на 95% доверительном уровне. Константа модели также является статистически значимой ( $p = 0,0049$ ), однако ее интерпретация в отрыве от исследуемого диапазона данных некорректна.

Для визуализации выявленной зависимости построена диаграмма рассеяния, отражающая связь между объемами переработки нефти и образованием нефтеотходов (рисунок 3). Линия тренда демонстрирует устойчивую линейную зависимость между рассматриваемыми показателями, что подтверждается значением коэффициента детерминации  $R^2=0,866$ . Это означает, что построенная модель объясняет 86,6% вариации объема образования нефтеотходов, тогда как остальные 13,4% приходятся на долю неучтенных факторов.

**Рисунок 3. Зависимость объема образования нефтеотходов от объемов переработки нефти**



Примечание: составлено авторами на основе данных БНС АСПиР РК и годовых отчетов АО НК «КазМунайГаз» (2020–2024 гг.).

Как видно из рисунка, наблюдается четкое разделение данных на два кластера: высокие значения отходов при переработке до 18 тыс. тонн (2020–2021 гг.) и более низкие значения при переработке свыше 19 тыс. тонн (2022–2024 гг.). Это наглядно демонстрирует структурный сдвиг, произошедший в отрасли. Отклонение точек от единой линии тренда обусловлено не краткосрочными колебаниями, а изменением самих условий формирования отчетности по отходам. Для оценки точности построенной модели проведено сопоставление фактических значений объема образования нефтеотходов с расчетными значениями, полученными по регрессионной зависимости (таблица 3).

**Таблица 3. Оценка параметров регрессионной модели**

Год	Переработка (X), тыс. т	Нефтеотходы (Y <sub>факт</sub> ), тыс. т	Нефтеотходы (Y <sub>расч</sub> ), тыс. т	Абсолютное отклонение	Погрешность, %
2020	15800	558,4	576,2	-17,8	3,19
2021	17900	540,5	499,4	+41,1	7,60
2022	19 900	419,5	426,4	-6,9	1,64
2023	19 593	435,9	437,7	-1,8	0,41
2024	19 158	437,7	453,5	-15,8	3,61

Примечание: составлено авторами на основе данных БНС АСПиР РК (2022–2024); годовых отчетов АО НК «КазМунайГаз»; доклада Kazakhstan Energy Outlook (2025); Ассоциации «KAZENERGY» (2024).

Сопоставление фактических и расчетных значений показывает, что регрессионная модель достаточно точно воспроизводит динамику образования нефтеотходов в каждом из выделенных временных периодов. Для наблюдений 2022–2024 гг., которые характеризуются новыми условиями регулирования, величина отклонений не превышает 3,6 %, что свидетельствует о высокой точности аппроксимации. Для данных 2020–2021 гг. погрешность составляет 3,2 – 7,6 %, что также является приемлемым показателем с учетом различий в экономических и регуляторных условиях.

Оценка параметров модели выполнена методом наименьших квадратов. Объясняющая способность модели подтверждается значением коэффициента детерминации  $R^2 = 0,866$ , что означает, что 86,6 % вариации объема нефтеотходов объясняется изменением объемов переработки нефти. Скорректированный коэффициент детерминации ( $Adjusted R^2 = 0,822$ ) также свидетельствует о высокой степени объясняющей способности модели с учетом ограниченного числа наблюдений.

Статистическая значимость модели в целом подтверждается значением F-критерия Фишера:  $F = 19,42$  при  $p = 0,0217 (<0,05)$ . Это указывает на надежность выявленной зависимости и отвергает гипотезу о случайности связи между объемами переработки нефти и образованием нефтеотходов. Проверка значимости коэффициента при объясняющей переменной показывает  $t = -4,41$  при  $p = 0,0217 (<0,05)$ , что свидетельствует о статистически значимом влиянии объема переработки нефти на формирование вторичных материальных потоков.

Таким образом, корреляционно-регрессионный анализ подтвердил наличие устойчивой статистической связи между рассматриваемыми показателями: коэффициент корреляции Пирсона составил  $r = -0,93$ , что соответствует очень высокой тесноте связи. Полученная модель может быть использована для аналитической оценки тенденций при условии учета структурного сдвига 2022 года, вызванного изменением экологического регулирования и практик учета отходов.

Экономический эффект от вовлечения нефтеотходов в хозяйственный оборот определяется как сумма экономии затрат на утилизацию и дохода от извлечения вторичных углеводородных компонентов. Средняя стоимость утилизации нефтешламов в нефтеперерабатывающей отрасли составляет около 20–25 тыс. тенге за тонну, тогда как доход от извлечения углеводородных фракций оценивается в среднем в 15–17 тыс. тенге за тонну. При объеме переработки нефтеотходов порядка 127 тыс. тонн совокупный экономический эффект составляет около 4,8–4,9 млрд тенге ежегодно (АО НК «КазМунайГаз», 2025).

Для характеристики устойчивости функционирования отрасли выполнен расчет коэффициента эластичности и показателя ресурсной эффективности, результаты которого представлены в таблице 4.

**Таблица 4. Показатели эффективности и целевые параметры циркулярного равновесия**

Показатель	Текущее значение (2024)	Целевой ориентир	Экономический эффект
Коэффициент эластичности (E)	-1,41	< 1,00	Снижение экологических рисков
Уровень рециклинга (КМГ)	28–30%	42–45%	+4,84 млрд тенге ежегодно
Утилизация исторических отходов	1 099,8 тыс. т	Полная ликвидация	Снижение ликвидационных обязательств
Коэффициент ресурсной эффективности (K <sub>res</sub> )	0,93	> 0,95	Сокращение объемов захоронения

*Примечание: составлено авторами на основе данных БНС АСПУР РК; годовых отчетов АО НК «КазМунайГаз»; доклада Kazakhstan Energy Outlook (2024); Ассоциации «KAZENERGY» (2024).*

В результате расчета коэффициента эластичности получено значение  $E = -1,41$ . Отрицательный знак коэффициента подтверждает выявленную ранее обратную зависимость: увеличение объема переработки нефти на 1 % сопровождается снижением образования нефтеотходов на 1,41 %. Полученное значение по модулю превышает единицу, что свидетельствует о высокой чувствительности системы: даже незначительное изменение объемов переработки приводит к существенному изменению объемов образования отходов. При этом отрицательный знак эластичности указывает на наличие структурного сдвига в отрасли, связанного с изменением экологического регулирования и практик учета отходов с 2022 года.

Коэффициент ресурсной эффективности  $K_{res} = 0,93$  отражает относительно высокий уровень вовлечения текущих отходов в хозяйственный оборот. Вместе с тем значение показателя остается ниже целевого уровня ( $> 0,95$ ), необходимого для минимизации объемов захоронения и формирования более устойчивой модели обращения с вторичными ресурсами.

Отдельного внимания заслуживает динамика уровня рециклинга. По данным корпоративной отчетности АО НК «КазМунайГаз», доля переработки и повторного использования нефтеотходов в последние годы составляет 28–30 %, тогда как для достижения устойчивого циркулярного равновесия требуется увеличение данного показателя до 42–45 %. Расширение практик рециклинга способно обеспечить дополнительный экономический эффект, который оценивается примерно в 4,84 млрд тенге ежегодно. Данная оценка получена на основе сокращения затрат на утилизацию отходов и потенциального дохода от повторного использования углеводородных компонентов (АО НК «КазМунайГаз», 2025).

Для оценки положения Казахстана в международном контексте был проведен сравнительный анализ эффективности управления нефтеотходами (таблица 5).

**Таблица 5. Сравнение эффективности управления нефтеотходами**

Параметр	Казахстан (КМГ)	ЕС (Eni/Shell)	КНР (Sinopec)
Индекс циркулярности	Низкий	Высокий	Средний
Коэффициент эластичности	-1,41	0,85–0,95	1,15
Доминирующая стратегия	Технологии конечной утилизации (end-of-pipe)	Предотвращение образования отходов (source reduction)	Индустриальный симбиоз
Статус декаплинга	Не достигнут	Достигнут	Формируется

*Примечание: составлено авторами на основе данных БНС АСПиР РК; годовых отчетов АО НК «КазМунайГаз»; доклада Kazakhstan Energy Outlook (2024); Ассоциации «KAZENERGY» (2024).*

Сравнительный анализ показывает, что уровень эффективности управления нефтеотходами в Казахстане остается ниже показателей ведущих международных нефтегазовых компаний. В странах Европейского союза, включая компании Eni и Shell, достигнут эффект декаплинга ( $E < 1$ ), при котором рост объемов переработки сопровождается снижением экологической нагрузки за счет внедрения технологий предотвращения образования отходов и повышения глубины переработки сырья.

В Китае наблюдается промежуточная модель управления ресурсами. Крупные нефтеперерабатывающие компании, такие как Sinopec, активно развивают механизмы индустриального симбиоза и интеграции производственных цепочек, что позволяет постепенно снижать ресурсную нагрузку и повышать уровень повторного использования отходов.

В Казахстане в настоящее время сохраняется преимущественно реактивная модель управления отходами, основанная на применении технологий типа end-of-pipe. Подобный подход предполагает ликвидацию отходов на завершающих стадиях производственного цикла и не обеспечивает существенного сокращения их образования.

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости перехода к более превентивным механизмам управления материальными потоками, включая развитие технологий повторного использования нефтешламов, расширение практик рециклинга и внедрение элементов индустриального симбиоза в нефтеперерабатывающей отрасли.

## ДИСКУССИЯ

Полученные результаты позволяют рассмотреть эффективность переработки нефтеотходов в контексте принципов циркулярной экономики и существующих институциональных условий функционирования отрасли. В отличие от традиционной линейной модели, ориентированной на извлечение, переработку и утилизацию, циркулярная парадигма предполагает разрыв связи между экономическим ростом и экологической нагрузкой.

Эконометрическая верификация показала наличие очень сильной обратной зависимости между объемом переработки нефти и образованием нефтеотходов ( $r = -0,930$ ;  $R^2 = 0,866$ ). Коэффициент детерминации свидетельствует о том, что 86,6% изменчивости объема отходов объясняется изменением масштабов переработки, что подтверждает технологически детерминированный характер образования вторичных материальных потоков.

Особого внимания заслуживает значение коэффициента эластичности  $E = -1,41$ . Отрицательный знак указывает на наличие структурного сдвига в отрасли: рост объемов переработки сопровождается снижением образования отходов, что стало результатом ужесточения экологического регулирования и внедрения обязательных программ управления отходами с 2022 года. Значение по модулю, превышающее единицу, свидетельствует о высокой чувствительности системы: изменение объемов переработки на 1% приводит к изменению образования отходов на 1,41%.

В международном контексте полученные результаты требуют осторожной интерпретации. В странах Европейского союза, где эффект декаплинга достигнут, коэффициент эластичности находится в пределах 0,85–0,95 и имеет положительный знак, что отражает замедление роста отходов по мере увеличения переработки. В Казахстане отрицательная эластичность фиксирует принципиально иную ситуацию: не замедление роста, а абсолютное снижение отходов при росте переработки. Это свидетельствует не о зрелости циркулярной модели, а о переходном характере текущего этапа, связанном с инвентаризацией и вовлечением в отчетность ранее накопленных исторических отходов.

Коэффициент ресурсной эффективности  $K_{res} = 0,93$  отражает высокую степень вовлечения текущих отходов в хозяйственный оборот. Вместе с тем значение показателя остается ниже целевого уровня ( $> 0,95$ ),

необходимого для минимизации объемов захоронения. Структурный анализ показывает, что в отрасли преобладают технологии типа *end-of-pipe*, ориентированные на очистку и обезвреживание, а не на предотвращение образования отходов. Международная практика (IEA, 2022) свидетельствует, что устойчивое снижение ресурсной нагрузки достигается через переход к стратегиям *source reduction* и индустриальному симбиозу.

Расчеты экономического эффекта демонстрируют положительную динамику финансовых результатов вторичного вовлечения нефтеотходов, что подтверждает выводы Jagaba et al. (2022) о высокой коммерческой ценности нефтешламов и отработанных масел. Для достижения устойчивого циркулярного равновесия необходимо увеличение доли рециклинга до 42–45%, что позволит не только сократить объемы захоронения, но и обеспечить дополнительный экономический эффект порядка 4,84 млрд тенге ежегодно.

Следует учитывать, что высокий уровень объясняющей способности модели частично обусловлен структурным сдвигом в отрасли после 2022 года, связанным с изменением экологического регулирования и практик учета отходов.

Таким образом, результаты подтверждают двойственность текущей модели: с одной стороны, зафиксирован позитивный структурный сдвиг, выражающийся в снижении отходоёмкости переработки; с другой стороны, сохраняется высокая зависимость системы от масштабов производства, а преобладание реактивных технологий ограничивает потенциал перехода к полноценной циркулярной модели. Дальнейшее повышение экономической эффективности невозможно без институциональной трансформации и перехода от компенсаторных механизмов к превентивным циркулярным стратегиям.

В теоретическом плане полученные результаты развивают положения концепции циркулярной экономики применительно к энергоемким отраслям с высокой долей сырьевого производства. В прикладном аспекте исследование демонстрирует, что экономико-математический инструментарий (корреляционно-регрессионное моделирование, расчет коэффициентов эластичности и ресурсной эффективности) позволяет количественно оценить степень и характер циркулярной трансформации отрасли.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования разработан и апробирован экономико-математический инструментарий оценки эффективности переработки нефтеотходов, основанный на корреляционно-регрессионном анализе, расчете коэффициентов эластичности и ресурсной эффективности. Применение данного подхода позволило перейти от технологического описания процессов к количественной оценке системных взаимосвязей между масштабами переработки нефти, динамикой образования вторичных материальных потоков и экономическими результатами функционирования отрасли.

Установлена статистически значимая обратная зависимость между объемом переработки нефти и образованием нефтеотходов: коэффициент корреляции Пирсона составил  $r = -0,930$ , коэффициент детерминации  $R^2 = 0,866$ . Это означает, что 86,6% изменчивости объема отходов объясняется изменением объемов переработки, а отрицательный знак связи свидетельствует о наличии структурного сдвига, связанного с изменением экологического регулирования и практик учета отходов с 2022 года. Значение коэффициента эластичности  $E = -1,41$  подтверждает высокую чувствительность системы: увеличение переработки на 1% сопровождается снижением образования отходов на 1,41%, что отличает текущий этап развития отрасли от предшествующего периода.

Выявленная положительная динамика экономического эффекта от вовлечения нефтеотходов в хозяйственный оборот подтверждает, что циркулярные решения способны выступать источником добавленной стоимости. Достижение целевого уровня рециклинга в 42–45% позволит не только сократить объемы захоронения, но и обеспечить дополнительный экономический эффект в размере 4,84 млрд тенге ежегодно.

Научная значимость работы заключается в интеграции методов корреляционно-регрессионного анализа и оценки эластичности в систему показателей циркулярной зрелости отрасли. Полученные количественные параметры могут служить ориентирами при разработке отраслевых стратегий, инвестиционных программ и механизмов государственного регулирования.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученной модели при разработке отраслевых программ ресурсной трансформации и формировании механизмов повышения эффективности обращения вторичных материальных потоков в нефтеперерабатывающей отрасли Республики Казахстан.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на построение многофакторных динамических моделей, учитывающих инвестиционные лаги, технологические инновации и институциональные ограничения. Актуальными задачами остаются разработка сценарных прогнозов достижения эффекта декарбонизации и оценка влияния «зеленых» финансовых инструментов на ресурсную интенсивность переработки.

Таким образом, переход к циркулярной модели развития нефтеперерабатывающей отрасли Республики Казахстан следует рассматривать не только как экологическую необходимость, но и как стратегический фактор повышения ее экономической устойчивости и конкурентоспособности.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Adedayo-Ojo, A. A., Shad, M. K., & Poon, W. C. (2025). Circular economy in the oil and gas industry: A data-driven bibliometric analysis. *Processes*, 13(11), 3604. <https://doi.org/10.3390/pr13113604>
2. АО НК «КазМунайГаз». (2025). Отчет об устойчивом развитии. <https://www.kmg.kz/sustainable-development/>
3. Бюро национальной статистики Республики Казахстан. (2023). Статистика образования и переработки промышленных отходов. <https://stat.gov.kz/en/green-economy-indicators/>
4. Бюро национальной статистики Республики Казахстан. (2024). Экологическая статистика Республики Казахстан. <https://stat.gov.kz/ru/industries/environment/stat-eco/>
5. Energyprom.kz. (2024). Переработка и утилизация промышленных отходов в Казахстане. <https://energyprom.kz/articles-ru/industries-ru/kazakhstan-otkatilsya-nazad-v-voprosah-pererabotki-promyshlennyh-othodov/>
6. International Energy Agency. (2025). World energy outlook 2025. <https://iea.blob.core.windows.net/assets/0a7a40a4-5dcb-4d6e-a7ad-76a1c90ec8eb/WorldEnergyOutlook2025.pdf>
7. Jagaba, A. H., et al. (2022). Circular economy potential and contributions of petroleum industry sludge utilization to environmental sustainability. *Cleaner Engineering and Technology*, 7, 100115. <https://doi.org/10.1016/j.clet.2022.100115>
8. KAZENERGY Association. (2024). Kazakhstan Energy Outlook 2024. [https://s3-prod.exia.kz/articles/Kazakhstan\\_Energy\\_Outlook\\_2025\\_EN.pdf](https://s3-prod.exia.kz/articles/Kazakhstan_Energy_Outlook_2025_EN.pdf)
9. Khlaifat, A., et al. (2025). Integrating circular economy principles in petroleum industry. *Processes*, 13(11), 3604. <https://doi.org/10.3390/pr13113604>
10. Lau, P. J., Ng, W. P. Q., How, B. S., Lim, C. H., & Lam, H. L. (2022). Paving a way toward circular economy for oil and gas industry: A conceptual modelling of re-refining process through solvent extraction and hydrofinishing pathway. *Journal of Cleaner Production*, 380, 134839. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134839>
11. Маханов, С. С., Шалболова, У. Ж., & Егембердиева, С. М. (2022). Влияние инвестиционной деятельности в секторе нефтепереработки на экономику Казахстана. Вестник Евразийского национального университета имени Л. Н. Гумилёва. Экономическая серия, № 3, 48–59. <https://doi.org/10.32523/2789-4320-2022-3-48-59>
12. Министерство энергетики Республики Казахстан. (2023). Основные направления развития энергетического сектора Республики Казахстан. <https://www.gov.kz/memleket/entities/energo>
13. Президент Республики Казахстан. (2023). Стратегия достижения углеродной нейтральности Республики Казахстан до 2060 года. <https://zan.gov.kz/>
14. Правительство Республики Казахстан. (2021). Национальный проект «Зеленый Казахстан» на 2021–2025 годы. [https://prg.kz/document/?doc\\_id=33075347](https://prg.kz/document/?doc_id=33075347)
15. Правительство Республики Казахстан. (2025). Концепция развития нефтеперерабатывающей отрасли Республики Казахстан на 2025–2040 годы (Постановление № 549 от 21 июля 2025 года). <https://zan.gov.kz/>
16. Республика Казахстан. (2009). Закон Республики Казахстан «О поддержке использования возобновляемых источников энергии». <https://zan.gov.kz/client/#!/doc/198641/rus>
17. Республика Казахстан. (2017). Кодекс Республики Казахстан «О недрах и недропользовании». <https://zan.gov.kz/client/#!/doc/220254/rus>
18. Sharma, M., Joshi, S., Prasad, M., & Bartwal, S. (2023). Overcoming barriers to circular economy implementation in the oil and gas industry: Environmental and social implications. *Journal of Cleaner Production*, 391, 136133. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136133>
19. Yeo, Z., et al. (2023). Circular business models in energy-intensive industries. *Resources, Conservation & Recycling*, 188, 106719. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106719>

## REFERENCES

1. Adedayo-Ojo, A. A., Shad, M. K., & Poon, W. C. (2025). Circular economy in the oil and gas industry: A data-driven bibliometric analysis. *Processes*, 13(11), 3604. <https://doi.org/10.3390/pr13113604>
2. AO NK «KazMunajGaz». (2025). Otchet ob ustojchivom razvitii. <https://www.kmg.kz/sustainable-development/>
3. Bjuro nacional'noj statistiki Respubliki Kazahstan. (2023). Statistika obrazovanija i pererabotki promyshlennyh othodov. <https://stat.gov.kz/en/green-economy-indicators/>
4. Bjuro nacional'noj statistiki Respubliki Kazahstan. (2024). Jekologicheskaja statistika Respubliki Kazahstan. <https://stat.gov.kz/ru/industries/environment/stat-eco/>
5. Energyprom.kz. (2024). Pererabotka i utilizacija promyshlennyh othodov v Kazahstane. <https://energyprom.kz/articles-ru/industries-ru/kazahstan-otkatilsya-nazad-v-voprosah-pererabotki-promyshlennyh-othodov/>
6. International Energy Agency. (2025). World energy outlook 2025. <https://iea.blob.core.windows.net/assets/0a7a40a4-5dcb-4d6e-a7ad-76a1c90ec8eb/WorldEnergyOutlook2025.pdf>
7. Jagaba, A. H., et al. (2022). Circular economy potential and contributions of petroleum industry sludge utilization to environmental sustainability. *Cleaner Engineering and Technology*, 7, 100115. <https://doi.org/10.1016/j.clet.2022.100115>
8. KAZENERGY Association. (2024). Kazakhstan Energy Outlook 2024. [https://s3-prod.exia.kz/articles/Kazakhstan\\_Energy\\_Outlook\\_2025\\_EN.pdf](https://s3-prod.exia.kz/articles/Kazakhstan_Energy_Outlook_2025_EN.pdf)
9. Khlaifat, A., et al. (2025). Integrating circular economy principles in petroleum industry. *Processes*, 13(11), 3604. <https://doi.org/10.3390/pr13113604>
10. Lau, P. J., Ng, W. P. Q., How, B. S., Lim, C. H., & Lam, H. L. (2022). Paving a way toward circular economy for oil and gas industry: A conceptual modelling of re-refining process through solvent extraction and hydrofinishing pathway. *Journal of Cleaner Production*, 380, 134839. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134839>
11. Makhanov, S. S., Shalbolova, U. Z., & Yegemberdiyeva, S. M. (2022). The impact of investment activity in the oil refining sector on the economy of Kazakhstan. *Economic Series of the Bulletin of the L. N. Gumilyov Eurasian National University*, (3), 48–59. <https://doi.org/10.32523/2789-4320-2022-3-48-59>
12. Ministerstvo jenergetiki Respubliki Kazahstan. (2023). Osnovnye napravlenija razvitija jenergeticheskogo sektora Respubliki Kazahstan. <https://www.gov.kz/memleket/entities/energo>
13. Prezident Respubliki Kazahstan. (2023). Strategija dostizhenija uglerodnoj nejtral'nosti Respubliki Kazahstan do 2060 goda. <https://zan.gov.kz/>
14. Pravitel'stvo Respubliki Kazahstan. (2021). Nacional'nyj proekt «Zelenyj Kazahstan» na 2021–2025 gody. [https://prg.kz/document/?doc\\_id=33075347](https://prg.kz/document/?doc_id=33075347)
15. Pravitel'stvo Respubliki Kazahstan. (2025). Koncepcija razvitija neftepererabatyvajushhej otrasli Respubliki Kazahstan na 2025–2040 gody (Postanovlenie № 549 ot 21 ijulja 2025 goda). <https://zan.gov.kz/>
16. Respublika Kazahstan. (2009). Zakon Respubliki Kazahstan «O podderzhke ispol'zovanija vozobnovljaemyh istochnikov jenerгии». <https://zan.gov.kz/client/#!/doc/198641/rus>
17. Respublika Kazahstan. (2017). Kodeks Respubliki Kazahstan «O nedrah i nedropol'zovanii». <https://zan.gov.kz/client/#!/doc/220254/rus>
18. Sharma, M., Joshi, S., Prasad, M., & Bartwal, S. (2023). Overcoming barriers to circular economy implementation in the oil and gas industry: Environmental and social implications. *Journal of Cleaner Production*, 391, 136133. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136133>
19. Yeo, Z., et al. (2023). Circular business models in energy-intensive industries. *Resources, Conservation & Recycling*, 188, 106719. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106719>

## МҰНАЙ ӨНІМДЕРІН ӨҢДЕУДІҢ ЦИРКУЛЯРЛЫ ЭКОНОМИКАҒА КӨШУ ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ТИІМДІЛІГІ

### Сатенова Д.\*

PhD докторанты,  
Экономика және туризм жоғары мектебі,  
Л.Н. Гумилев атындағы ЕҰУ,  
Астана қ., Қазақстан Республикасы  
e-mail: lady.satenova@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-0529-3039

### Терелянский П.

э.ғ.д., профессор,  
Г.В. Плеханов атындағы Ресей экономикалық  
университеті,  
Мәскеу қ., Ресей Федерациясы  
e-mail: tereliansky@mail.ru  
ORCID: 0000-0003-0642-2901

### Исаева Б.

PhD докторы, қауымдастырылған профессор,  
Экономика және туризм жоғары мектебі,  
Л.Н. Гумилев атындағы ЕҰУ,  
Астана қ., Қазақстан Республикасы  
e-mail: b.isayeva\_78@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-8109-2896

### Аңдатпа

Бұл мақалада Қазақстан Республикасының циркулярлы даму моделіне көшу жағдайында мұнай өнімдерін қайта өңдеудің экономикалық тиімділігін арттырудың өзекті мәселелері қарастырылған. Экологиялық қауіпсіздік талаптарының күшеюі, қайталама материалдық ағындарды басқарумен байланысты трансакциялық және операциялық шығындардың өсуі, сондай-ақ мұнай өңдеу саласының маржиналдық базасы дәстүрлі сызықтық шаруашылық моделін жаңғырту және циркулярлы экономика қағидаттарын енгізу қажеттілігін туындатады.

Зерттеудің мақсаты ресурстық тұйықталу және қайталама материалдық ағындар параметрлерін ескере отырып, мұнай өнімдерін қайта өңдеу тиімділігін бағалаудың экономикалық-математикалық құралын әзірлеу және апробациялау болып табылады. Зерттеудің әдіснамалық негізін жүйелік және салыстырмалы талдау, корреляциялық-регрессиялық модельдеу, серпімділік және ресурстық тиімділік коэффициенттерін анықтау әдістері құрайды.

Зерттеу нәтижелері мұнайды қайта өңдеу көлемдері мен мұнай қалдықтарының түзілуі арасындағы статистикалық маңызды кері тәуелділікті анықтайды (Пирсон корреляция коэффициенті  $r = -0,930$ ; детерминация коэффициенті  $R^2 = 0,866$ ). Алынған мәндер өте күшті кері сызықтық байланыстың бар екендігін көрсетеді, бұл ретте мұнай қалдықтарының түзілу көлемі өзгергіштігінің 86,6%-ы қайта өңдеу көлемдерінің өзгеруімен түсіндіріледі. Серпімділік коэффициентінің мәні ( $E = -1,41$ ) жүйенің жоғары сезімталдығын растайды: қайта өңдеудің 1%-ға ұлғаюы қалдықтар түзілуінің 1,41%-ға төмендеуімен қатар жүреді, бұл 2022 жылдан бастап экологиялық реттеу мен қалдықтарды есепке алу тәжірибесінің өзгеруіне байланысты саладағы құрылымдық ығысудың бар екендігін көрсетеді. Тұрақты циркулярлы тепе-теңдікке қол жеткізу үшін қайталама материалдық ағындардың кемінде 42-45%-ын шаруашылық айналымға тарту қажет екендігі дәйектеледі.

Алынған нәтижелер Қазақстан Республикасының мұнай өңдеу саласының бәсекеге қабілеттілігін арттыру механизмдерін қалыптастыру және салалық ресурстық трансформация бағдарламаларын әзірлеу кезінде пайдаланылуы мүмкін.

**Түйін сөздер:** циркулярлы экономика; мұнай өңдеу саласы; экономикалық тиімділік; ресурстық тиімділік; қайталама материалдық ағындар; корреляциялық-регрессиялық талдау; тұрақты даму.

**ECONOMIC EFFICIENCY OF PETROLEUM PRODUCT PROCESSING  
UNDER THE TRANSITION TO A CIRCULAR ECONOMY****Satenova D.\***

PhD Doctoral Student,  
Higher School of Economics and Tourism,  
L.N. Gumilyov Eurasian National University,  
Astana, Republic of Kazakhstan  
e-mail: lady.satenova@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-0529-3039

**Terelyansky P.**

Doctor of Economics, Professor,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
Moscow, Russian Federation  
e-mail: tereliansky@mail.ru  
ORCID: 0000-0003-0642-2901

**Issayeva B.**

PhD, Associate Professor,  
Higher School of Economics and Tourism,  
L.N. Gumilyov Eurasian National University,  
Astana, Republic of Kazakhstan  
e-mail: b.isayeva\_78@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-8109-2896

**Abstract**

This article addresses the topical issues of increasing the economic efficiency of petroleum product processing during the transition to a circular development model in the Republic of Kazakhstan. The strengthening of environmental safety requirements, the growth of transaction and operating costs associated with the management of secondary material flows, as well as the marginal base of the oil refining industry, necessitate the modernization of the traditional linear economic model and the introduction of circular economy principles. The aim of this study is to develop and test an economic-mathematical toolkit for assessing the efficiency of petroleum product processing, taking into account the parameters of resource circularity and secondary material flows. The methodological basis of this research comprises methods of systemic and comparative analysis, correlation-regression modeling, and determination of elasticity and resource efficiency coefficients. The results of the study reveal a statistically significant inverse relationship between oil refining volumes and the generation of oil waste (Pearson correlation coefficient  $r = -0.930$ ; coefficient of determination  $R^2 = 0.866$ ). The obtained values indicate the presence of a very strong inverse linear relationship, in which 86.6% of the variability in the volume of oil waste generation is explained by changes in processing volumes. The value of the elasticity coefficient ( $E = -1.41$ ) confirms the high sensitivity of the system: a 1% increase in processing is accompanied by a 1.41% decrease in waste generation, which indicates a structural shift in the industry associated with changes in environmental regulation and waste accounting practices since 2022. It is argued that achieving sustainable circular equilibrium requires the involvement of at least 42-45% of secondary material flows in economic circulation.

The obtained results can be used in the development of sectoral resource transformation programs and the formation of mechanisms to enhance the competitiveness of the oil refining industry of the Republic of Kazakhstan.

**Keywords:** circular economy; oil refining industry; economic efficiency; resource efficiency; secondary material flows; correlation-regression analysis; sustainable development.

**Абуов М. Дуламбаева Р.**

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы  
Мемлекеттік басқару академиясының докторанты,  
Астана, Қазақстан,  
e-mail: m.abuov@apa.kz  
ORCID: 0009-0006-5530-5380

э.ғ.д., профессор  
Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы  
Мемлекеттік басқару академиясының профессоры,  
Астана, Қазақстан,  
e-mail: r.dulambayeva@apa.kz  
ORCID: 0000-0003-3942-8875

## БУХГАЛТЕРЛІК ЕСЕП ПЕН ЕСЕПТІЛІКТІҢ НОРМАТИВТІК ҚАМТАМАСЫЗ ЕТІЛУ САПАСЫН ТАЛДАУ ЖӘНЕ САРАПТАУ НЕГІЗІНДЕ АРТТЫРУ

### Аңдатпа

Бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептілік деректерінің сапасын арттыру басшылар мен жауапты тұлғаларға сапалы басқарушылық шешімдер қабылдауға мүмкіндік береді. Зерттеу жұмысының мақсаты - Қазақстандағы бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептілік саласындағы нормативтік құқықтық актілерді зерделеу, заңнамалық қайшылықтар мен кемшіліктерді анықтау, сондай-ақ оларды жою бойынша ұсынымдар әзірлеу.

Бухгалтерлік есеп пен есептілік - бюджет процесінің маңызды кезеңі болып табылады, осы кезеңде мекеменің қаржылық жағдайы, ақша қаражаттарының қалдықтары, кірістер мен шығыстар айқындалады, тауарлық-материалдық құндылықтарға түгендеу және салыстыру жүргізіледі, дебиторлық және кредиторлық берешек талданады, қаржылық нәтиже қалыптастырылады.

Зерттеу мақсатына жету үшін бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептілік саласындағы нормативтік құқықтық актілерді зерделеу әдісі қолданылды, сондай-ақ осы салада 15 жылдан астам еңбек өтілі бар 12 маманмен нормативтік құқықтық актілерді талдау барысында алдын ала анықталған проблемалар бойынша сараптамалық сұхбаттар жүргізілді.

2024 жылғы 1 қаңтардағы жағдай бойынша Қазақстанда 18 619 мемлекеттік мекеме тіркелген. Осыған байланысты зерттеу тақырыбы бюджет процесінің көптеген субъектілерін қамтиды. Зерттеу нәтижесінде 4 нормативтік құжатта 13 құқықтық олқылық анықталып, есеп пен есептіліктің сапасын арттыру және бюджет процесін тиімді басқару үшін ұсынымдар берілді.

Алынған нәтижелер бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептілікті одан әрі жетілдіруде және мемлекеттік секторда қаржылық тәртіпті нығайтуда пайдаланылуы мүмкін.

**Түйін сөздер:** Бухгалтерлік есеп, есептілік, шоттар, мемлекеттік орган, баланс.

### КІРІСПЕ

Қазақстанда компаниялар мен мемлекеттік органдар бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептілікті Қазақстан Республикасының 2007 жылғы 28 ақпандағы №234 Заңының талаптарына сәйкес халықаралық стандарттар негізінде жүргізеді.

Елдегі әрбір мемлекеттік мекеме, яғни баланс ұстаушы, бухгалтерлік есепті жүргізіп, қаржылық есептілікті жасайды. Мемлекеттік мекемеде бухгалтерлік есеп пен есептілікті жасау оның бекітілген жарғысымен айқындалған өкілеттіктер шегінде жүзеге асырылады. Нормативтік құқықтық актілерді жетілдіру бухгалтерлік есеп жүргізу мен есептілік жасау барысында жіберілетін қателіктерді барынша азайтуға мүмкіндік береді.

Мақаланың өзектілігі қазіргі жағдайда мемлекеттің экономикалық мәселелер бойынша шешім қабылдауы сапалы деректерге негізделуімен айқындалады. Мемлекеттік шешімдер қабылдау кезінде ЖІӨ, ЖҰӨ, инфляция деңгейі, жұмыссыздық, ақша массасы, резервтер, әлеуметтік және сыртқы экономикалық көрсеткіштер, сондай-ақ мемлекеттік қаржы көрсеткіштері сияқты макроэкономикалық деректер пайдаланылады. Қазақстанның мемлекеттік қаржы жүйесіндегі негізгі құжаттардың бірі – шоғырландырылған қаржылық есептілікті қамтитын бюджеттің атқарылуы туралы есеп болып табылады. Шоғырландырылған қаржылық есептілік мемлекеттік ұйымдардың қаржылық есептілігін біріктіру арқылы жасалатын жинақталған құжатты білдіреді. Қаржылық есептілік бухгалтерлік есеп деректері негізінде қалыптастырылады.

Мемлекеттік сектордағы бухгалтерлік есеп сапасына қатысты заманауи зерттеулер IASB (International Accounting Standards Board) және IPSASB (International Public Sector Accounting Standards Board) қаржылық

есептіліктің тұжырымдамалық негіздеріне сүйенеді, онда қаржылық ақпараттың негізгі сапалық сипаттамалары – орындылық, шынайы ұсыну, салыстырмалылық, тексерілетіндік, уақтылылық және түсініктілік айқындалған. Бюджеттік есептіліктің дұрыстығы мен жария ресурстарды пайдалану ашықтығы ерекше маңызға ие. Есеп сапасын теориялық тұрғыдан түсіндіруде агенттік қатынастар теориясы маңызды рөл атқарады, ол мемлекеттік органдарды қоғамның агенттері ретінде қарастырады. Есептік ақпарат сапасының төмендігі ақпараттық асимметрияны күшейтіп, агенттік шығындарды арттырады, ал оның жоғарылауы есеп берушілікті нығайтып, пайдакүнемдік мінез-құлық тәуекелдерін төмендетуге ықпал етеді.

Мемлекеттік сектордағы сапалы бухгалтерлік есеп ашықтықты қамтамасыз ету, ресурстарды тиімді басқару және халықтың сенімін арттыру үшін қажет. Оның өзектілігі бюджетті ұтымды пайдалану талаптарының күшеюімен, басқаруды цифрландырумен және бухгалтерлік есептің халықаралық стандарттарына сәйкестік қажеттілігімен байланысты. Қолданыстағы нормативтік құқықтық актілер бұл үдерісті реттеудің құқықтық негізін қалыптастырады, алайда олардың тиімділігі мен практикалық қолданылуын арттыру үшін бірқатар құқықтық мәселелерді шешу қажеттілігі анықталды.

Зерттеудің мақсаты – Қазақстандағы бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептілік саласындағы нормативтік құқықтық актілерді зерделеу, заңнамалық қайшылықтар мен кемшіліктерді анықтау, сондай-ақ оларды жою бойынша ұсынымдар әзірлеу болып табылады.

Қойылған мақсатқа жету үшін аталған үдерісті реттейтін нормативтік құқықтық актілер зерттелді, сондай-ақ республикалық және жергілікті деңгейлерде қызмет ететін 12 маманмен жеке сараптамалық сұхбаттар жүргізілді.

Қазақстанда бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептілікті жетілдіру тек практикалық қана емес, сонымен қатар ғылыми маңызға да ие.

Зерттеудің ғылыми жаңалығы Қазақстандағы мемлекеттік сектордағы бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептілікті реттейтін нормативтік құқықтық актілерді кешенді талдауда көрініс табады, мемлекеттік мекемелердегі есеп сапасын арттыруға бағытталған нақты ұсынымдар мен институционалдық механизмдерді ұсынады. Бұл мемлекеттік қаржы басқару тәжірибесін жетілдіруге мүмкіндік береді.

Зерттеудің ғылыми маңыздылығы Қазақстанның мемлекеттік секторындағы бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептілікті реттеу мәселелерін кешенді түрде қарастыруымен айқындалады. Жұмыста нормативтік құқықтық актілердің өзара байланысы мен халықаралық стандарттарға сәйкестігі ғылыми тұрғыдан талданып, мемлекеттік қаржылық есептіліктің сапасын арттыруға бағытталған нормативтік-теориялық қорытындылар жасалады. Зерттеу нәтижелері мемлекеттік қаржы, бухгалтерлік есеп және бюджеттік жоспарлау салаларындағы ғылыми зерттеулерді толықтырады.

## ӘДЕБИ ШОЛУ

Мемлекеттік сектордағы есеп жүйелерінің институционалдық дамуы нәтижеге бағытталған басқаруды және есептеудің есептеу әдісін енгізуді көздейтін New Public Management тұжырымдамасымен байланысты. Мұндай тәсіл есепті операцияларды тіркеу құралы ғана емес, мемлекеттік қаржыны стратегиялық басқару тетігіне айналдырады. Қазіргі кезең цифрлық қаржылық жүйелерді интеграциялаумен және IPSAS халықаралық стандарттары негізінде есептілікті үйлестірумен сипатталады.

Мемлекеттік қаржы теориясы тұрғысынан бухгалтерлік есеп сапасы фискалдық ашықтық пен тұрақтылықтың маңызды элементі ретінде қарастырылады. Сенімді есептік ақпарат бюджеттік міндеттемелерді, борыштық жүктемені және фискалдық тәуекелдерді дұрыс бағалауға мүмкіндік береді. Қоғамдық таңдау теориясы аясында есеп саяси себептермен туындайтын бюджеттік көрсеткіштердің бұрмалануын шектеу функциясын атқарады. Осылайша, заманауи теориялық тәсілдер бухгалтерлік есеп сапасы тек есептіліктің техникалық сипаттамасы ғана емес, сонымен қатар мемлекеттік басқарудың тиімділігі мен легитимдігін арттыратын институционалдық фактор екенін дәлелдейді.

Қаржылық есептіліктің халықаралық стандарттары (ҚЕХС, IFRS) көптеген елдерде қаржылық ақпараттың ашықтығын қамтамасыз ету және оның салыстырмалылығын арттыру мақсатында кеңінен қолданылады. Бұл стандарттарды Қазақстандағы мекемелерге енгізу бухгалтерлік есеп жүйесін реформалаудың және басқарушылық шешімдердің сапасын арттырудың маңызды кезеңі болды.

ҚЕХС-ты енгізу және мемлекеттік органдарда қаржылық есептілік жүргізу мәселелеріне арналған бірқатар ғылыми зерттеулер бар. Алайда олардың басым бөлігі ірі мемлекеттік компаниялар немесе қаржы ұйымдарына бағытталған, ал мемлекеттік органдар жүйесіндегі есеп пен есептілік практикасы жеткілікті деңгейде зерттелмеген.

Саманбетова Г.К.-ның (2021) пікірінше, тәуелсіздік жылдарында Қазақстанда мемлекеттік сектордағы бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептілік саласында елеулі өзгерістер орын алып, бұл қаржылық ашықтық пен бақылаудың күшеюіне ықпал етті. Сонымен қатар жүйені жаңғырту және оны халықаралық стандарттарға сәйкестендіру жұмыстары жалғасып келеді және өзектілігін жоғалтқан жоқ. Абдусаломова Н.Б. (2023) ұлттық есептілікті ҚЕХС талаптарына бейімдеу үдерісін талдай отырып, қаржылық деректердің ашықтығы

мен салыстырмалылығын қамтамасыз ету үшін нақты әдіснама мен заманауи құралдарды әзірлеу қажеттігін атап өтті.

Легенкова М.К. мен Ливанова Р.В. (2021) тарихи-салыстырмалы және аналитикалық әдістерді қолдана отырып, Ресейдегі мемлекеттік секторда бухгалтерлік есепті реформалау тәжірибесін зерттеді. Авторлардың пікірінше, халықаралық стандарттарға көшу және есептеудің есептеу әдісін енгізу мемлекеттік басқару органдарының қаржылық есептілігінің ашықтығы мен сенімділігін арттырудың негізгі шарттары болып табылады.

Сонджая Я. (2024) мемлекеттік сектордағы бухгалтерлік есептің дамуы есептеу әдісін енгізу, цифрландыру, сондай-ақ мемлекеттік органдар қызметінің есептілігі мен ашықтығын арттыру арқылы жүзеге асырылуы тиіс деген қорытындыға келді.

Карпентер мен Фероз АҚШ тәжірибесін зерттей отырып, мемлекеттік құрылымдарда GAAP стандарттарын енгізу экономикалық себептерден гөрі мемлекеттік органдардың беделі мен легитимдігін арттыру қажеттілігімен байланысты болғанын анықтады. Институционалдық теория тұрғысынан төрт штаттағы шешімдерді талдауға негізделген бұл зерттеу мемлекеттік сектордағы бухгалтерлік есеп стандарттары техникалық сапаны арттыру құралы емес, қоғамдық сенім мен саяси қолдауды нығайтудың тетігі екенін көрсетті.

Дамыған елдерде мемлекеттік сектордағы қаржылық есептіліктің сапасын арттыру мақсатында халықаралық стандарттар әзірленіп, кеңінен қолданылады. Мемлекеттік сектордағы есеп стандарттары (IPSAS) осы бағыттағы негізгі құралдардың бірі болып табылады. Мәселен, И. Кристианс және басқалар (2015) өз еңбектерінде IPSAS-ты енгізудің есептің ашықтығын арттырудағы рөлін атап өткен. Н. Шанасирова (2024) Өзбекстан тәжірибесінде мемлекеттік есептің негізгі проблемасы ретінде кассалық әдістің басым болуын көрсетіп, бұл нақты қаржылық жағдайды бұрмалап, есептіліктің ашықтығы мен жеделдігін шектейтінін атап өтеді.

Наджеб Масуд (2025) 173 елдің деректерін талдай отырып, ҚЕХС пен IPSAS стандарттарын енгізу мемлекеттік сектордың ашықтығы мен есептілігін едәуір арттыратынын дәлелдеді. Ғалымның пікірінше, ең жоғары тиімділік тек дамыған институттар, кәсіби кадрлар және бейімделген инфрақұрылым болған жағдайда ғана қамтамасыз етіледі. Амалия И. және әріптестері (2024) аз дамыған елдерде кассалық әдіске негізделген мемлекеттік сектордағы халықаралық есеп стандарттарының таралу ерекшеліктерін зерттеді. Зерттеу нәтижелері институционалдық әлсіздік, кадр тапшылығы және техникалық инфрақұрылымның жеткіліксіздігі салдарынан бұл стандарттарды енгізу баяу жүретінін көрсетті, сондықтан табысты енгізу үшін халықаралық қолдау мен жергілікті әлеуетті арттыру қажет.

С. Скэннелл мен В. Тавиа (2024) 2000–2023 жылдар аралығындағы мемлекеттік секторда халықаралық қаржылық есептілік стандарттарын енгізу бойынша зерттеулерді талдап, олардың негізгі үрдістерін, артықшылықтары мен кедергілерін анықтады. Авторлар дамыған елдерде бұл стандарттар ашықтық пен есептілікті арттыратынын, ал дамушы елдерде институционалдық және ресурстық шектеулер олардың тиімді енгізілуіне тосқауыл болатынын көрсетті. К. Арафат Хамди, Ахмед Диаб және Ареф М. Эйсса (2025) дамушы елдердің мемлекеттік секторында цифрлық трансформацияның бухгалтерлік ақпарат жүйелерінің сапасына әсерін зерттеді. Авторлар цифрландыру қаржылық есептіліктің дәлдігін, ашықтығын және дайындалу жылдамдығын айтарлықтай арттыратынын, алайда оның тиімділігі технологиялық инфрақұрылым мен персоналдың біліктілік деңгейіне тәуелді екенін анықтады.

Осылайша, мемлекеттік сектордағы бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептіліктің сапасын арттыру мәселесі басқа зерттеушілер тарапынан қарастырылғанымен, жеткілікті деңгейде терең зерттелмеген. Қазақстанның жаңа Бюджет кодексінің жаңашылдығы және квазимемлекеттік сектор субъектілерін шоғырландырылған есептілік құрылымына енгізу қосымша ғылыми зерттеулер жүргізуді талап етеді.

Осы зерттеу мемлекеттік сектордағы бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептіліктің ерекшеліктерін ғылыми тұрғыда тереңірек түсінуге ықпал етеді. Тақырыптың практикалық маңыздылығы зерттеу нәтижелерін мемлекеттік органдардың мемлекеттік қаржыны басқаруды жетілдіру мақсатында пайдалану мүмкіндігімен айқындалады. Әзірленген ұсынымдар есептіліктің дәлдігі мен ашықтығын арттыруға, деректерді бұрмалау мен қайталаудың тәуекелдерін төмендетуге, сондай-ақ бюджетті жоспарлау мен орындаудың тиімділігін күшейтуге бағытталған.

## МАТЕРИАЛДАР МЕН ӘДІСТЕР

Қазақстан Республикасының жаңа Бюджет кодексіне Президент 2025 жылғы 15 наурызда қол қойды. Аталған кодекс 2025 жылғы 1 қаңтардан бастап күшіне енді, ал оның жекелеген нормалары кейінірек қолданысқа енгізілді. Осыған байланысты бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептілікті реттейтін заңға тәуелді нормативтік құқықтық актілер (бұйрықтар, бухгалтерлік есеп пен есептілік қағидалары, шоттар жоспары және т.б.) жаңа құқықтық базаға сәйкес жаңартылды. Осы мақалада ұсынылған зерттеу жаңартылған нормативтік құқықтық актілер негізінде жүргізілді.

Зерттеу барысында негізінен сапалық зерттеу әдістері қолданылды, атап айтқанда бірінші нормативтік-құқықтық талдау әдісі қолданылды, бұл бұйрықтардың мәтіндерін, олардың құрылымын, реттеу

аясын, субъектілер шеңберін және қаржылық есептілікті жасау тәртібін жан-жақты зерделеуге мүмкіндік берді. Нәтижесінде уәкілетті құрылымдар тарапынан қарауды талап ететін бірқатар құқықтық мәселелер айқындалды.

Жүйелік тәсілді қолдану мемлекеттік сектордағы бухгалтерлік есепті реттейтін негізгі нормативтік құқықтық актілерге талдау жүргізуге мүмкіндік берді. Атап айтқанда, мемлекеттік мекемелердегі бухгалтерлік есеп қағидалары, мемлекеттік мекемелердің бухгалтерлік есеп шоттарының жоспары, жылдық шоғырландырылған қаржылық есептілікті жасау қағидалары, сондай-ақ мемлекеттік мекемелердің есептік құжаттама нысандары туралы ереже қарастырылды. Бұл қолданыстағы нормативтік құқықтық базаны кешенді бағалауға және оның кемшіліктерін анықтауға ықпал етіп, мемлекеттік сектордағы бухгалтерлік есепті жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірлеуге негіз қалады.

Нормативтік-құқықтық талдау жүргізілгеннен кейін зерттеудің келесі кезеңінде сараптамалық сұхбат әдісі қолданылды. Бұл әдіс мемлекеттік мекемелерде бухгалтерлік есеп жүргізу мен қаржылық есептілікті жасау тәжірибесін, сондай-ақ нормативтік құқықтық актілерді қолдану барысында туындайтын қиындықтар мен проблемаларды тереңірек түсінуге мүмкіндік берді.

Сараптамалық сұхбат сұрақтары этика жөніндегі комиссияда қаралды.

Зерттеуге 12 эксперт тартылды. Сұхбаттар Астанада аралас форматта өткізілді (WhatsApp арқылы онлайн және офлайн) қазақ және орыс тілдерінде. Әр сұхбаттың ұзақтығы 40 минуттан аспады, зерттеу кезеңі – 2 айға дейін болды.

Зерттеуге мемлекеттік органдар мен мекемелердің, академиялық қауымдастықтың, консалтингтік ұйымдардың өкілдері, сондай-ақ мемлекеттік есеп, есептілік және аудит саласында тәжірибесі бар бұрынғы мамандар тартылды. Эксперттер жоғары білімге ие болды және қаржы, бухгалтерлік есеп немесе мемлекеттік басқару саласында кәсіби білімі бар, жас мөлшері – 30 жылдан жоғары.

Методологиялық, ұйымдастырушылық, техникалық, этикалық және құқықтық тәуекелдерді азайту үшін алдын ала дайындық жүргізіліп, негізгі сұрақтар таңдалды, қатысушылардың анонимділігі қамтамасыз етілді және деректерді жазу мен өңдеуге кәсіби құралдар қолданылды.

Нәтижесінде келесі сұрақтар қалыптастырылды:

### 1-кесте. Сарапшыларға қойылған сұрақтардың жинақталған тізбесі

№	Сараптамалық сұхбат сұрақтары	Нормативтік құқықтық акт / қосалқы шот
1	Нормативтік құқықтық актіде 1313 «Дәрі-дәрмектер мен медикаменттер» қосалқы шотында <b>тек бюджет қаражаты есебінен</b> сатып алынған медикаменттер көрсетілетіні жазылған. Алайда медикаменттер басқа көздер есебінен де (мысалы, демеушілік, халықаралық шарттар) алынуы мүмкін. «Бюджет қаражаты есебінен» деген тіркесті алып тастауға келісесіз бе?	№170 бұйрық, 1313 қосалқы шоты
2	Нормативтік құқықтық актіде 1314 «Азық-түлік» қосалқы шотында <b>тек бюджет қаражаты есебінен</b> сатып алынған тағам өнімдері көрсетілетіні жазылған. Алайда олар басқа көздер есебінен де (демеушілік, халықаралық келісімшарттар) алынуы мүмкін. «Бюджет қаражаты есебінен» деген тіркесті алып тастауға келісесіз бе?	№170 бұйрық, 1314 қосалқы шоты
3	Нормативтік құқықтық актіде 1315 «Отын, жағармай материалдары» шотында «төленген жанармай талондары» көрсетілетіні жазылған. «Төленген» сөзін алып тастау қажет, себебі <b>төленбеген талондар да осы шотта көрсетіледі</b> , ал басқа шотта берешек ретінде танылады. Келісесіз бе?	№170 бұйрық, 1315 қосалқы шоты
4	Нормативтік құқықтық актіде 1319 «Өзге де» шотында «төленген тамақтану талондары» көрсетілетіні жазылған. «Төленген» сөзін алып тастау қажет, себебі төленбеген талондар да <b>осы шотта есепке алынады</b> , ал басқа шотта берешек ретінде көрсетіледі. Келісесіз бе?	№170 бұйрық, 1319 қосалқы шоты
5	Пайдалы қызмет ету мерзімі 12 айдан аспайтын бағдарламалық қамтамасыз етуге арналған лицензияларды 1420 «Алдағы кезеңдердің шығыстары» шотына енгізуге келісесіз бе? Қағидаға сәйкес, 2710 «Материалдық емес активтер» шотында тек пайдалы қызмет ету мерзімі <b>12 айдан асатын бағдарламалар есепке алынады</b> . Алайда пайдалы қызмет ету мерзімі 12 айдан аспайтын лицензияларды бухгалтерлік есепте көрсету тәртібі заңнамада нақты көзделмеген.	№170 бұйрық, 1420 қосалқы шоты

№	Сараптамалық сұхбат сұрақтары	Нормативтік құқықтық акт / қосалқы шот
6	2370 «Құрал-саймандар, өндірістік және шаруашылық мүлік» шотында <b>соққылау құралдары</b> осы шотта есепке алынатыны көрсетілген. Алайда 1316 «Шаруашылық және кеңсе керек-жарақтары» шотында да <b>соққылау құралдары</b> (балға, балта, лом) көрсетілген. Соққылау құралдарын есепке алу тәртібін нақтылау қажет деп санайсыз ба?	№170 бұйрық, 1316 және 2370 қосалқы шоттары
7	2411–2414 «Аяқталмаған құрылыс» шоттарында аяқталмаған құрылысқа жатқызылатын шығындар есепке алынады. Алайда авторлық қадағалау мен техникалық бақылау шығындары ( <b>инжинирингтік қызметтер</b> ) енгізілмеген және еш жерде нақты көрсетілмеген. Бұл мәселені нормативтік түрде реттеу қажет деп санайсыз ба?	№170 бұйрық, 2411–2414 қосалқы шоттары
8	ОС-1 нысаны негізгі құралдарды тек мемлекеттік мекемелер арасында қабылдау-тапсыруды реттейді. Ал негізгі құралдар мен басқа да ұзақ мерзімді активтер мемлекеттік мекемелерге квазимемлекеттік ұйымдардан, ЖК, ЖШС, АҚ және басқа ұйымдардан (соның ішінде кері беру жағдайында) беріледі. Қазіргі уақытта мұндай операцияларға арналған бекітілген <b>әмбебап нысан жоқ</b> . ОС-1 нысанын басқа мекемелерден активтерді алып-беруге пайдалану үшін «мемлекеттік» деген сөзді алып тастау қажет деп санайсыз ба?	№187 бұйрық, ОС-1 және НОС-1 нысандары
9	№410 бұйрығымен бекітілген тарату ведомосы қоймадан тауарларды беру және есептен шығару үшін арналған. 1315 «Отын, ЖЖМ» шотын қорлар номенклатурасынан алып тастау қажет, себебі оларды қоймадан беру үшін <b>Заборлық ведомость</b> , ал есептен шығару үшін <b>жол парақтары</b> қолданылады. Келісесіз бе?	№187 бұйрық, №410 нысан
10	Бюджет кодексінің 102-бабына сәйкес, мемлекеттік мекемелердің тауарларды ( <b>жұмыстарды, көрсетілетін қызметтерді</b> ) өткізуден түскен түсімі табыс ретінде танылады. Алайда №223 бұйрықтың 159-тармағында бухгалтерлік есепте <b>«жұмыстар, көрсетілетін қызметтер» көрсетілмеген</b> . Бұл олқылықты түзету қажет деп санайсыз ба?	№223 бұйрық, 159-тармақ
11	Қазақстан Республикасы Үкіметінің №1072 (2006) қаулысына сәйкес, заң қызметтері мемлекеттік органның мүдделерін сотта қорғайды және сот актілерінің орындалуын қамтамасыз етеді, бірақ нормативтік құқықтық актілерде көзделмеген функцияларды орындай алмайды. Сот құжаттарын бухгалтерлік қызметке беру міндеті нормативтік актілерде <b>қарастырылмаған</b> . Бухгалтерлік есептің дұрыстығын қамтамасыз ету мақсатында құжаттарды бухгалтерияға беру фактісін көрсету қажет деп санайсыз ба?	№223 бұйрық, 162-тармақ
12	258-тармақта <b>медикаменттерді</b> есептен шығару 1316 «Шаруашылық және кеңсе керек-жарақтары» шотынан жүргізіледі <b>деп қате көрсетілген</b> , ал іс жүзінде олар 1313 «Дерілік заттар және таңу материалдары» шотынан есептен шығарылады. Бұл жағдайды реттеу қажет деп санайсыз ба?	№223 бұйрық, 258-тармақ, 1313 және 1316 қосалқы шоттары
13	Ұйымға тиесілі емес, бірақ уақытша пайдалануда тұрған активтер <b>баланстан тыс шоттарда</b> есепке алынады. Ұйымдар арасында берілетін мүлік беруші ұйымның балансында және алушы ұйымның баланстан тыс шотында көрсетіледі. Шоғырландырылған есептілікте бұл сомалар <b>екі рет көрсетіледі</b> . Қос есепке алуды болдырмау туралы талапты тармаққа енгізу қажет деген ұсыныспен келісесіз бе?	№259 бұйрық, 37-тармақ

Ескерту: сұрақтар авторлармен құрастырылған.

Сұхбат барысында мамандар мемлекеттік мекемелерде қаржылық есептілікті қалыптастыру тәжірибесімен, бухгалтерлік есеп шоттары мен есептік құжаттаманы қолдану тәртібімен, сондай-ақ бухгалтерлік есеп пен есептіліктің сапасын қамтамасыз ету тәсілдерімен бөлісті.

Сарапшылардың пікірлерін жинау және талдау мемлекеттік сектордағы бухгалтерлік есепті жетілдіруге бағытталған нақты ұсынымдарды тұжырымдауға мүмкіндік берді.

Осылайша, сараптамалық сұхбат әдісі нормативтік-құқықтық талдауды толықтырып, зерттеудің ғылыми-практикалық негізін нығайтты. Бұл әдіс мемлекеттік мекемелердегі бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептілік үдерісінің нақты жағдайын, проблемалық аспектілерін және оны жетілдіру жолдарын жүйелі түрде қарастыруға мүмкіндік берді.

## НӘТИЖЕЛЕР МЕН ТАЛҚЫЛАУ

Сарапшылардың пікірлерін жинау және талдау мемлекеттік сектордағы бухгалтерлік есепті жетілдіруге бағытталған нақты ұсынымдарды қалыптастыруға мүмкіндік берді.

2-кесте. Сараптамалық сұхбат нәтижелері

Сарапшы	1 сұрақ	2 сұрақ	3 сұрақ	4 сұрақ	5 сұрақ	6 сұрақ	7 сұрақ	8 сұрақ	9 сұрақ	10 сұрақ	11 сұрақ	12 сұрақ	13 сұрақ
E1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	±	+	-
E2	+	+	+	+	±	±	+	+	+	+	+	+	+
E3	+	+	+	+	+	+	+	+	±	+	±	+	+
E4	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
E5	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
E6	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
E7	+	+	+	+	+	+	±	+	+	+	+	+	+
E8	+	+	-	+	±	+	+	±	+	+	+	+	+
E9	+	+	+	+	±	+	±	±	+	+	+	+	+
E10	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
E11	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
E12	+	+	+	+	+	+	+	+	±	+	+	+	-

Ескерту: авторлармен сарапшылық сұхбат негізінде құрастырылған.

Мұнда:

+ толық келіседі;

± толықтыру қажет;

- басқа жолдарды қарастыру қажет.

13 сұрақ бойынша жүргізілген сұхбаттар мен талқылаулар оңтайлы нәтижелер берді.

Қазақстан мемлекеттік мекемелерінің бухгалтерлік есеп шоттарының жаңа жоспарының (№170, 2025 жылғы 16 сәуір) нормативтік-құқықтық талдауы және сараптамалық сұхбаттар мынадай нәтижелерді көрсетті:

1-4 сұрақтар бойынша:

Нормативтік құжаттың 10-тармағында «Қорлар» шоты көрсетілген, оның ішінде мүлік заттарының тиесілілігі келесі қосалқы шоттар бойынша белгіленеді:

1311 – «Құрылыс материалдары»

1312 – «Зерттеу, ғылыми-зерттеу және басқа мақсаттағы материалдар»

1313 – «Дәрі-дәрмектер мен таңу материалдары»

1314 – «Азық-түлік өнімдері»

1315 – «Отын және жанар-жағар май материалдары»

1316 – «Шаруашылық материалдары және кеңсе керек-жарақтары»

1317 – «Арнайы киім және басқа жеке қолдану заттары»

1318 – «Запас бөлшектер»

1319 – «Өзге материалдар»

Талдау нәтижесінде 1313, 1314, 1315 және 1319 қосалқы шоттар бойынша кемшіліктер анықталды, оларды түзету қажет.

**3-кесте. 1313, 1314, 1315 және 1319 қосалқы шоттары бойынша талдау нәтижелері**

Ағымдағы басылым	Қателерді негіздеу
1313 шоты – «Дәрі-дәрмектер және таңу материалдары», мұнда дәрі-дәрмектер, басқа дәрі-дәрмектер және медициналық құрал-жабдықтар есепке алынады деп көрсетілген. Алайда, олардың есебі тек мемлекеттік қаржыландыру жоспарына қарастырылған жағдайда жүзеге асырылатыны көрсетілген.	Дәрі-дәрмектер және басқа шығын материалдары 1313 шотқа демеушілік қызметтер, халықаралық келісімшарттар, ақылы қызметтер, конфискацияланған тауарлар және т.б. бойынша енгізілуі мүмкін. Осыған байланысты, олардың есебі тек мемлекеттік қаржыландыру жоспары аясында жүзеге асады деген түсінік қате болып табылады. Сауалнама нәтижелері бойынша ұсыныстар қолдау тапты.
1314 шоты – «Азық-түлік тауарлары», мұнда мемлекеттік мекемелерде азық-түлік тауарларының есебі жүргізілетіні көрсетілген. Алайда, олардың есебі тек мемлекеттік қаржыландыру жоспарына қарастырылған жағдайда жүзеге асырылатыны көрсетілген.	Азық-түлік тауарлары 1314 есепшотқа демеушілік қызметтер, халықаралық келісімшарттар, ақылы қызметтер, конфискацияланған тауарлар және т.б. бойынша енгізілуі мүмкін. Осыған байланысты, олардың есебі тек мемлекеттік қаржыландыру жоспары аясында жүзеге асады деген түсінік қате болып табылады. Сауалнама нәтижелері бойынша ұсыныстар қолдау тапты.
1315 шоты – «Отын және майлау материалдары», мұнда барлық түрдегі отын және майлау материалдары, соның ішінде «төленген» отын талондары есепке алынады деп көрсетілген.	Отын талондары 1315 шотқа енгізіледі. Алайда, төленбеген талондар да осы есепшотта есепке алынады. Олар 1315 «Отын және майлау материалдары» шоты дебетінде және 3210 «Жабдықтаушылар алдындағы кредиторлық берешек» есепшоты кредитінде, олар нақты төленгеніне қарамастан көрсетіледі (Қосымша 2, 60-тармақ). Осыған байланысты «төленген» сөзі алып тасталуы қажет. Сауалнама нәтижелері бойынша ұсыныстар қолдау тапты.
1319 шоты – «Басқа материалдар», мұнда «төленген» тамақ талондары көрсетілген.	Тамақ талондары 1319 шотта көрсетіледі. Алайда, төленбеген талондар да осы шотта есепке алынады. Олар 1319 «Басқа материалдар» шоты дебетінде және 3210 «Жабдықтаушылар алдындағы кредиторлық берешек» есепшоты кредитінде, олар нақты төленгеніне қарамастан көрсетіледі (Қосымша 2, 60-тармақ). Осыған байланысты «төленген» сөзі алып тасталуы қажет. Сауалнама нәтижелері бойынша ұсыныстар қолдау тапты.

*Ескерту: авторлармен сарапшылық сұхбат негізінде құрастырылған.*

**5 ші сұрақ бойынша:**

Бухгалтерлік есеп жоспарының 11 тармағында 1420 «Келешектегі кезеңдердің шығыстары» қосалқы шоты көрсетілген. Ол ағымдағы кезеңде жасалған, бірақ есептік жылдың келешектегі кезеңдеріне қатысы бар шығыстарды есепке алу үшін арналған (сақтандыру жарналары, сақтандыру ұйымдарына төленген, жалға алу төлемдері және басқа да келешектегі кезеңдердің шығыстары).

Антивирус бағдарламалық қамтамасыз етуді, сондай ақ 12 айға дейінгі лицензияларды сатып алу шығыстары да 1420 «Келешектегі кезеңдердің шығыстары» қосалқы шотында көрсетілуі тиіс. Бұл бухгалтерлік есеп жоспарының 20 тармағына сәйкес, «Бағдарламалық қамтамасыз ету» құрамына тек бюджеттік мекеме өз қызметінде «бір жылдан астам» қолдануды жоспарлаған бағдарламалық қамтамасыз ету кіретіндігімен байланысты.

Сонымен қатар, Қазақстан Республикасының кәсіби бухгалтері, мемлекеттік мекемелерде бухгалтерлік есеп бойынша жетекші маман Кемербаева Р. (2023) түсіндіргендей, активті материалдық емес объект ретінде тану үшін ол белгілі бір талаптарға сәйкес болуы керек, яғни мемлекеттік мекемелерде бухгалтерлік есеп жүргізу ережесінің 336 тармағы талаптарына сәйкес бақылауда болуы және болашақта экономикалық пайда әкелуі тиіс. Барлық талаптар орындалған жағдайда лицензия материалдық емес актив болып саналады. Әйтпесе, оны сатып алуға байланысты шығыстар келешек кезеңдерге жатқызылады және кейін сызықтық әдіспен жазылады.

Мемлекеттік мекемелердің антивирус бағдарламаларын және лицензиялық бағдарламалық қамтамасыз етуді жаппай сатып алу тәжірибесін ескере отырып, мұндай шығыстарды есепке алу үшін 1420 қосалқы шотын «қолдану мерзімі 12 айдан аспайтын бағдарламалық қамтамасыз ету лицензиялары» деп нақтылау қажет. Сауалнама нәтижесі бойынша бұл ұсыныстар көпшілік тарапынан қолдау тапты.

**6 шы сұрақ бойынша:**

Бухгалтерлік есеп жоспарының 16 тармағында 2370 қосалқы шоты – «Құралдар, өндірістік және шаруашылық мүлік» көрсетілген, онда соққы құралдары еңбек құралдары ретінде есепке алынады. Алайда 1316 қосалқы шотында «Шаруашылық материалдары мен кеңсе құралдары» соққы құралы – «балға» – есепке алынады. Бұл – басы мен тұтқасынан тұратын қол құралдары, әртүрлі жұмыстарды орындау кезінде

соққы әсерін жасауға арналған. Бұл факт уәкілетті құрылымдық бөлімшелердің назарына алуды қажет етеді. Сарапшылар 2370 «Құралдар, өндірістік және шаруашылық мүлік» шотына «басқа қосалқы шоттарда көрсетілген құралдарды қоспағанда» деген тіркесті қосуды ұсынды, бұл басқа шоттарда есепке алынатын құралдар мен осы шотта есепке алынатын құралдар арасындағы айырмашылықты түсіндіру үшін. Сауалнама нәтижесі бойынша ұсыныстар **100% қолдау тапты**.

*7 ші сұрақ бойынша:*

Бухгалтерлік есеп жоспарының 17 тармағында 2411 қосалқы шот - «Аяқталмаған құрылыс», 2413 - «Фимараттар, бөлмелер, құрылыстар, берілетін жабдықтар және басқа негізгі құралдардың негізгі жөндеуі», 2414 – «Автокөлік жолдарының негізгі жөндеуі» көрсетілген.

Алайда шығыстар тізіміне инженерлік қызметтер кірмеген. «Сәулет, қала құрылысы және құрылыс қызметі туралы» Заңның 1 бабының 50 тармағына сәйкес мұндай шығыстар мемлекеттік мекемелерге жүктеледі. Сарапшылар инженерлік қызметтердің «аяқталмаған құрылыс» ретінде есепке алынғанын және құрылыс аяқталғаннан кейін сома негізгі құралдарға аударылғанын растады.

Мемлекеттік мекемелерге арналған есеп құжаттарының нысандары туралы бұйрық (№ 187, 2025 жылғы 22 сәуір) келесі нәтижелерді көрсетті.

*8 ші сұрақ бойынша:*

№ ОС 1 нысаны негізгі құралдарды, басқа активтерді және мүлікті қабылдау тапсыру үшін қарастырылған. Алайда бұл нысан тек мемлекеттік мекемелер арасында қабылдау тапсыру тәртібін реттейді. Сол уақытта негізгі құралдар мен басқа ұзақ мерзімді активтер квазимемлекеттік мекемелерден, жауапкершілігі шектеулі серіктестіктерден, акционерлік қоғамдардан және басқа ұйымдық-құқықтық формалардан мемлекеттік мекемелер балансына беріледі.

Сәйкесінше, қазіргі таңда Қазақстанда мұндай алыс-берістерді рәсімдеуге бекітілген нысан жоқ. Мемлекеттік мекемелер № ОС 1 нысанын қолданады, себебі заңмен бекітілген басқа нысан жоқ. Осыған байланысты № ОС 1 нысанынан «мемлекеттік мекеме» сөзін алып тастау ұсынылады.

Сарапшылар нысанды әмбебап пайдалану мақсатында «мемлекеттік мекеме» тіркесін шығару керектігін ұсынды.

*9 шы сұрақ бойынша:*

Бұйрықтың 45-қосымшасына сәйкес 1311, 1312, 1313, 1314, 1315, 1316, 1318 және 1319 қосалқы шоттар бойынша қоймадан материалдарды шығару рәсімін рәсімдеу үшін № 410 нысанындағы тарату ведомостері қолданылады. Бұл құжатта көрсетілген барлық шоттар материалдарды баланстан шығару негізі болып табылады.

Алайда 1315 қосалқы шоты – «Отын, жанар жағар май» бойынша шығыстар осы құжат негізінде есептен шығарылмайды. Жанар жағар май тек нақты пайдалану кезінде, жол парақтары (АТ 3, АТ 6, Ф 462 нысандары) негізінде есептен шығарылады. Осыған байланысты құжаттан 1315 қосалқы шотын алып тастау қажет.

Сонымен қатар, сарапшылар № 431 нысаны жанар жағар майды қоймадан материалдық жауапты тұлғаларға беру үшін қолданылатынын растады.

Мемлекеттік мекемелерде бухгалтерлік есеп жүргізу ережелерін (№ 223, 2025 жылғы 12 мамыр) нормативтік-құқықтық талдау және сұхбаттар келесі нәтижелерді көрсетті.

*10 шы сұрақ бойынша:*

Бюджет кодексінің 102-бабы бойынша мемлекеттік мекемелердің тауарларды (жұмыстарды, қызметтерді) сатудан түскен ақшалары сәйкес бюджетке аударылады. Мысалы, «Қазақстан Республикасының Қорғаныс және Қарулы Күштері туралы» Заңның 24-бабының 2-тармағына сәйкес мемлекеттік мекемелер қызметтерді жүзеге асырады, олар мемлекеттік бюджетке аударылады. Осыған байланысты мәтінге «жұмыстар мен қызметтер» қосу қажет.

Сауалнама нәтижесі бойынша ұсыныстар 100% қолдау тапты.

*11 ші сұрақ бойынша:*

Ережелердің 14 тармағына сәйкес, басты бухгалтердің құжаттарды қабылдау және тапсыру кезінде бухгалтерияда қарыздың негізділігі, кінәлі тұлғалардың болуы және есеп айырысу актілері, сондай-ақ бюджетке аударылмаған сомалар тексеріледі. Алайда Үкіметтің 1072 Қаулысына 8 тармағына сәйкес, заң қызметтері мемлекеттік органның мүддесін сотта білдіреді және сот актілерін орындауды қамтамасыз етеді. 10 тармақта заң қызметінің құзырет шегінде әрекет ететіні және нормативтік актілермен көзделмеген функцияларды орындай алмайтыны көрсетілген. Кінәлі тұлғаларға қатысты құжаттармен жұмыс заң қызметтері арқылы жүргізілетінін, ал бухгалтерлік есеп үшін құжаттар бухгалтерияға берілетінін ескере отырып, 162 тармағын жетілдіру қажет. Көпшілік сарапшылар ұсынысты қолдады.

*12 ші сұрақ бойынша:*

Ережелердің 258 тармағында көрсетілгендей, кеңсе құралдары, сондай-ақ дәрілік заттар және медициналық тағайындауға арналған дайын өнімдер ағымдағы қажеттіліктер үшін сатып алынған және қолданылған жағдайда нақты шығыстарға жатқызылады. Олардың келуі мен кетуі 1316 қосалқы шотында «Шаруашылық материалдары мен кеңсе құралдары» жалпы сомада көрсетіледі.

Алайда дәрілік заттар 1316 қосалқы шотында емес, 1313 – «Дәрілік заттар мен таңу материалдары» қосалқы шотында есепке алынады.

Бұл факт уәкілетті құрылымдық бөлімшелердің назарына алынуы тиіс. Сарапшылар тармақты түзетуді 100% қолдады.

Жылдық шоғырландырылған қаржылық есептілікті дайындау ережелерін (№ 259, 2025 жылғы 28 мамыр) нормативтік-құқықтық талдау және сұхбаттар келесі нәтижелерді көрсетті.

Мекемеге тиесілі емес, бірақ уақытша пайдаланудағы құндылықтар (қатаң есепке алынатын бланкілер, қоймадағы қорлар, жол парақтары, жалға алынған активтер) балансқа қосылмайтын шоттарда көрсетіледі.

Осы кезде мекемелер арасында берілген мүлік берушіде – баланста (жолақтар 020, 114), ал қабылдаушыда – балансқа қосылмайтын шотта (жолақ 620), жалға алынған активтер – 610 жолақта есепке алынады. Шоғырландырылған есептілікте бұл сома қайталаанады. Қайталануды болдырмау үшін 13 тармақтың 4 1-тармақшасын жалға алынған активтер мен ішкі жүйелік операциялар кезінде балансқа қосылмайтын қорларды ескеріп толықтыру қажет. Көпшілік сарапшылар ұсынысты қолдады.

## ҚОРЫТЫНДЫ

Мемлекеттік сектордағы бухгалтерлік есеп және есептілік саласындағы заңнаманы жетілдіру бюджет процесінің ашықтығын арттыру, мемлекеттік қаржыны тиімді басқару және қаржылық тәртіпті нығайту үшін қажетті шарт болып табылады. Жүргізілген талдау бірнеше сәйкессіздіктер мен кемшіліктерді анықтады, атап айтқанда:

- дәрілерді, азық-түлікті және отынды есепке алудағы шектеулі ережелер;
- келешектегі шығыстардың жеткілікті түрде қарастырылмауы (мысалы, антивирус бағдарламалары мен қысқа мерзімді лицензиялар бойынша);
- соққы құралдары мен басқа материалдық құндылықтарды есепке алуда стандарттардың қайталануы;
- квазимемлекеттік және жеке сектордан активтерді қабылдау тапсыру операциялары үшін бекітілген нысандардың жоқтығы;
- отын мен басқа материалдарды есептен шығару тәртібіндегі айырмашылықтар;
- дәрілік заттарды есептен шығару бойынша қолданыстағы нормативтік құжаттар арасындағы қарама-қайшылықтар;
- шоғырландырылған есептілікті жасау кезінде активтердің екі рет көрсетілу қаупі.

Осылайша, мақала қолданыстағы нормативтік базаны талдау мен автордың ұсыныстарын біріктіріп, қаржылық ақпараттың ашықтығын, дәлдігін және салыстырмалылығын арттыруға, сондай-ақ бюджеттік процестің бір кезеңі болып табылатын есептілікті жақсартуға бағытталған.

Анықталған мәселелерді жою және есеп сапасын арттыру мақсатында авторлармен келесі шараларды қабылдау ұсынылады:

1313 және 1314 субшоттарындағы дәрі-дәрмектер, азық-түлік және басқа шығын материалдары демеушілік қызметтер, халықаралық келісімшарттар, ақылы қызметтер, конфискацияланған тауарлар және т.б. көздер бойынша кірістеледі. Осыған байланысты, олардың есебі тек мемлекеттік қаржыландыру жоспары аясында жүзеге асады деген түсінікті қайта қарастыру;

1315 және 1319 субшоттарындағы отын мен азық-түлік талоны төленгеніне қарамастан есепке алынады. Төленбеген заттар келесі шотта кредиторлық берешек ретінде көрсетіледі. «Төленген» деген сөзді алып тастау қажеттілігі бар;

Бір жылға дейінгі мерзімі бар материалдық емес активтерді (мысалы, лицензиялар, антивирус бағдарламалары) есепке алуды реттеу;

2370 мен 1316 шоттарында құралдарды (мысалы, балға, сүңгі, лом) есепке алуды нақтылау;

2411–2414 субшоттарында: жобаны басқару, техникалық және авторлық қадағалау сияқты инжинирингтік қызметтерді шығындар көрсетілмеген. Сондықтан бұл шығындарды қайда жатқызатындығын нормативтік анықтау;

ОС-1 формасын кеңінен пайдалану үшін «мемлекеттік мекеме» дегенді алып тастап, активтерді барлық ұйымдар арасында өткізуге бейімдеу;

410 нысанынан 1315 «Отын, жағар-май» субшотын алып тастау қажет, себебі есептен шығару (жол парақтары мен қабылдау карталары негізінде) нақты шығын бойынша жүргізіледі;

Бюджеттік кірістерді есепке алу Бюджет кодексінде «жұмыстар мен қызметтер» көрсетілген, алайда ережеде көрсетілмеген, қосуды қарастыру;

Заң құрылымдары анықталған жетіспеушіліктер мен ұрлық туралы ақпаратты бухгалтерияға уақытында беру қажеттілігін нормативтік бекітуді қарастыру;

Дәрі-дәрмекті есептен шығару 1313 субшотында жүргізіледі, 1316 субшотында емес, осы мәселені түзетуді қарастыру;

шоғырландырылған есепте баланстан тыс активтерді көрсету операциялары кезінде соммалардың екі еселеніп кетуін болдырмау.

Аталған қорытындылар мемлекеттік сектордағы бухгалтерлік есеп туралы ғылыми түсінікті толықтырады және нормативтік-құқықтық базаны оңтайландыру үшін практикалық қолдануда пайдаланылуы мүмкін. Бұл қаржылық ақпараттың дәлдігін, ашықтығын және салыстырмалылығын арттыруға мүмкіндік береді.

Болашақ зерттеулер сапалық қана емес, сандық зерттеу әдістерін қолданып мемлекеттік сектордағы бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептіліктің тиімділігін арттыруға бағытталуы мүмкін. Оның ішінде есеп жүйесін цифрландыру және автоматтандыру арқылы деректердің сенімділігі мен қолжетімділігін арттыру, шоғырландырылған қаржылық есептіліктің халықаралық стандарттарға сәйкестігін тереңдету, құқықтық нормативтік базаны жетілдіру барысында есеп жүргізу тәжірибесіне негізделген жаңа методологиялық ұсыныстар әзірлеу, қаржылық деректерді талдау арқылы бюджеттік шешім қабылдаудың тиімділігін арттыру және квазимемлекеттік сектор мен жеке компаниялармен қаржылық ақпарат алмасу тәжірибесін зерттеу маңызды болып табылады. Осы бағыттар мемлекеттік сектордағы бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептіліктің теориялық және практикалық маңыздылығын айқындап, ғылыми дискурсқа үлес қосады.

Мақала AP26102249 «Қазақстан Республикасы экономикасының нақты секторын қолдау мен дамытудың фискалдық және ақша-кредит құралдарының тиімділігін арттыру» тақырыбында Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігі Ғылым комитетінің гранттық қаржыландыру жобасының міндеттерін іске асыру аясында дайындалды.

### ПАЙДАЛАНЫЛҒЫН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Sondzhaya, Y. (2024). Development of forward-looking public sector accounting practices. *Advances in Applied Accounting Research*, 2(2), 45–58. <https://doi.org/10.60079/aaar.v2i2.175>
2. Najeb, M. (2025). A global view of public sector accounting reforms: Adoption, implementation and impact of IFRS and IPSAS. *Accounting Research Journal*, 38(1), 80–105. <https://doi.org/10.1108/ARJ-06-2024-0228>
3. Amalia, I. (2024). Diffusion of cash-based IPSAS in less developed states. *International Journal of Humanities, Education and Social Sciences*, 4(3). <https://doi.org/10.55227/ijhess.v4i3.1318>
4. Scannell, S., & Tavia, U. (2024). A thematic review of the public sector IPSAS literature. *Public Organization Review*, 24, 1053–1075. <https://doi.org/10.1007/s11115-024-00773-1>
5. Hamdi, K. A., Diab, A., & Eissa, A. M. (2025). Digital transformation and the quality of accounting information systems in the public sector: Evidence from developing countries. *International Journal of Financial Studies*, 13(1), 30. <https://doi.org/10.3390/ijfs13010030>
6. Қазақстан Республикасы Үкіметі. (2006, 9 қараша). Орта және жергілікті атқарушы органның құқықтық қызметі туралы типтік ережелерді бекіту (№ 1072 қаулы). [https://adilet.zan.kz/rus/docs/P060001072\\_](https://adilet.zan.kz/rus/docs/P060001072_)
7. Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігі. (2025, 16 сәуір). Мемлекеттік мекемелердің бухгалтерлік есеп жоспарын бекіту (№ 170 бұйрық). <https://adilet.zan.kz/rus/docs/G25E0000170>
8. Кемербаева, Р. (2023). Кәсіби сұраққа жауап. *Buh.mcf.kz*. <https://buh.mcf.kz/question/3192>
9. Үлкен ресей энциклопедиясы. (2023). Балға. <https://bigenc.ru/c/molotok-e3a3e8>
10. Қазақстан Республикасы. (2001, 16 шілде). Қазақстан Республикасында сәулет, қала құрылысы және құрылыс қызметі туралы (№ 242 Заң). <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z010000242>
11. Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігі. (2025, 22 сәуір). Мемлекеттік мекемелерге арналған есеп құжаттарының нысандарын бекіту (№ 187 бұйрық). <https://adilet.zan.kz/rus/docs/G25E0000187>
12. Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігі. (2025, 12 мамыр). Мемлекеттік мекемелерде бухгалтерлік есеп жүргізу ережелерін бекіту (№ 223 бұйрық). <https://adilet.zan.kz/rus/docs/G25E0000223>
13. Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігі. (2025, 28 мамыр). Жылдық консолидтелген қаржылық есептілікті дайындау ережелерін бекіту (№ 259 бұйрық). <https://adilet.zan.kz/rus/docs/G25E0000259>

### REFERENCES

1. Sondzhaya, Y. (2024). Development of forward-looking public sector accounting practices. *Advances in Applied Accounting Research*, 2(2), 45–58. <https://doi.org/10.60079/aaar.v2i2.175>
2. Najeb, M. (2025). A global view of public sector accounting reforms: Adoption, implementation and impact of IFRS and IPSAS. *Accounting Research Journal*, 38(1), 80–105. <https://doi.org/10.1108/ARJ-06-2024-0228>
3. Amalia, I. (2024). Diffusion of cash-based IPSAS in less developed states. *International Journal of Humanities, Education and Social Sciences*, 4(3). <https://doi.org/10.55227/ijhess.v4i3.1318>
4. Scannell, S., & Tavia, U. (2024). A thematic review of the public sector IPSAS literature. *Public Organization Review*, 24, 1053–1075. <https://doi.org/10.1007/s11115-024-00773-1>

5. Hamdi, K. A., Diab, A., & Eissa, A. M. (2025). Digital transformation and the quality of accounting information systems in the public sector: Evidence from developing countries. *International Journal of Financial Studies*, 13(1), 30. <https://doi.org/10.3390/ijfs13010030>
6. Qazaqstan Respublikasy Ukimeti. (2006, 9 qarasha). Orta zhane zhergilikti atqarushy organnyn quyqytyq qyzmeti turaly tiptik erezhelerdi bekity (№ 1072 qaulysy). [https://adilet.zan.kz/rus/docs/P060001072\\_](https://adilet.zan.kz/rus/docs/P060001072_)
7. Qazaqstan Respublikasy Qarzhy ministrliги. (2025, 16 sauir). Memlekettik mekemelerdin buhgalterlik esep zhosparyn bekity (№ 170 buyryq). <https://adilet.zan.kz/rus/docs/G25E0000170>
8. Kemerbaeva, R. (2023). Professional'nyi vopros: otvet spetsialista. *Buh.mcfr.kz*. <https://buh.mcfr.kz/question/3192>
9. Bol'shaya rossiiskaya entsiklopediya. (2023). Molotok. <https://bigenc.ru/c/molotok-e3a3e8>
10. Qazaqstan Respublikasy. (2001, 16 shilde). Qazaqstan Respublikasinda saulat, qala qurylysy zhane qurylysy qyzmeti turaly (№ 242 Zan). <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z010000242>
11. Qazaqstan Respublikasy Qarzhy ministrliги. (2025, 22 sauir). Memlekettik mekemelerge arналған esep quzhattarynyn nysandaryn bekity (№ 187 buyryq). <https://adilet.zan.kz/rus/docs/G25E0000187>
12. Qazaqstan Respublikasy Qarzhy ministrliги. (2025, 12 mamyr). Memlekettik mekemelerde buhgalterlik esep zhurgizu erezhelerin bekity (№ 223 buyryq). <https://adilet.zan.kz/rus/docs/G25E0000223>
13. Qazaqstan Respublikasy Qarzhy ministrliги. (2025, 28 mamyr). Zhyldyk konsolidtelgen qarzhylyq esep tilikti daiyndau erezhelerin bekity (№ 259 buyryq). <https://adilet.zan.kz/rus/docs/G25E0000259>

## ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА НОРМАТИВНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЁТА И ОТЧЁТНОСТИ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА И ЭКСПЕРТИЗЫ

**Абуов М. Дуламбаева Р.**

докторант  
Академии государственного управления  
при Президенте РК,  
Астана, Казахстан,  
e-mail: m.abuov@apa.kz  
ORCID: 0009-0006-5530-5380

д.э.н., профессор  
профессор Академии государственного управления  
при Президенте РК,  
Астана, Казахстан,  
e-mail: r.dulambayeva@apa.kz  
ORCID: 0000-0003-3942-8875

### Аннотация

Повышение качества данных бухгалтерского учета и финансовой отчетности позволит руководителям и ответственным лицам принимать качественные управленческие решения.

Целью работы является изучение нормативных правовых актов в области бухгалтерского учета и финансовой отчетности в Казахстане, выявление законодательных противоречий и недостатков, а также выработка рекомендаций по их устранению. Бухгалтерский учет и отчетность - важнейший этап бюджетного процесса, на котором определяется состояние учреждения, остатки денежных средств, доходы и расходы, проводится инвентаризация и сверка товарно-материальных ценностей, анализируются дебиторская и кредиторская задолженность, формируется финансовый результат.

Для достижения цели был использован метод изучения нормативных правовых актов в области бухгалтерского учета и финансовой отчетности, а также проведены экспертные интервью с 12 специалистами, имеющими более 15 лет опыта работы в данной сфере, по ранее выявленным проблемам при изучении нормативных правовых актов.

По состоянию на 1 января 2024 года в Казахстане насчитывается 18 619 государственных учреждений. В связи с этим тема исследования охватывает многие субъекты бюджетного процесса.

В результате исследования выявлено 13 правовых пробелов в 4-х нормативных документах и даны рекомендации по повышению качества учета и отчетности для эффективного управления бюджетным процессом. Полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего совершенствования бухгалтерского учета и отчетности и укрепления финансовой дисциплины в государственном секторе.

**Ключевые слова:** бухгалтерский учет, отчетность, счета, государственный орган, баланс.

## IMPROVING THE QUALITY OF REGULATORY SUPPORT FOR ACCOUNTING AND FINANCIAL REPORTING BASED ON ANALYSIS AND EXPERT REVIEW

### Abuov M.

doctoral student at the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan,  
e-mail: m.abuov@apa.kz  
ORCID: 0009-0006-5530-5380

### Dulambaeva R.

c.e.s, professor  
The Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan,  
e-mail: r.dulambayeva@apa.kz  
ORCID: 0000-0003-3942-8875

### Abstract

Improving the quality of accounting data and financial reporting enables managers and responsible officials to make sound managerial decisions. The purpose of this study is to examine regulatory legal acts in the field of accounting and financial reporting in Kazakhstan, identify legislative contradictions and shortcomings, and develop recommendations for their elimination. Accounting and financial reporting represent a crucial stage of the budget process, during which the financial position of an institution is determined, cash balances, revenues and expenses are recorded, inventories and reconciliations of inventories are conducted, accounts receivable and payable are analyzed, and the financial result is formed.

To achieve the research objectives, a method of analyzing regulatory legal acts in the field of accounting and financial reporting was applied, along with expert interviews with 12 specialists who have more than 15 years of professional experience in this area, focusing on issues previously identified during the review of regulatory documents. As of January 1, 2024, there are 18,619 public institutions operating in Kazakhstan. Therefore, the research topic covers a wide range of participants in the budget process.

The study identified 13 legal gaps in four regulatory documents and proposed recommendations aimed at improving the quality of accounting and financial reporting to ensure effective management of the budget process. The findings may be used for further improvement of accounting and financial reporting practices and for strengthening financial discipline in the public sector.

**Keywords:** accounting, financial reporting, accounts, public authority, balance sheet.

**Закирова М.**

PhD, аға оқытушы

Ш. Уәлиханов атындағы

Көкшетау университеті

PhD докторант

М.Қозыбаев атындағы Солтүстік

Қазақстан университеті

Көкшетау қ., Қазақстан

e-mail: [MZakirova@shokan.edu.kz](mailto:MZakirova@shokan.edu.kz)

ORCID: 0000-0003-3478-8185

## ӘЛЕУМЕТТІК КӘСІПКЕРЛІК ТҰРАҚТЫ ДАМУДЫҢ ФАКТОРЫ РЕТІНДЕ: ҮЗДІК ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ТӘЖІРИБЕЛЕРДІ ТАЛДАУ

**Аңдатпа**

Бұл зерттеу әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақты даму құралы ретіндегі рөлін және осы саладағы үздік халықаралық тәжірибелерді талдауға арналған. Зерттеу барысында сапалық салыстырмалы талдау, кейс-стади әдісі, сондай-ақ ғылыми әдебиеттер мен халықаралық ұйымдардың (OECD, UNDP, Еуропалық комиссия) аналитикалық есептеріне негізделген контент-анализ қолданылды. Талдау Еуропа, Солтүстік Америка және Азия елдеріндегі әлеуметтік кәсіпкерлік тәжірибелерін қамтыды.

Зерттеу нәтижелері әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақты дамуы институционалдық-құқықтық қолдаудың болуы, әлеуметтік кәсіпкерліктің заңнамалық тұрғыда танылуы, гибридті қаржыландыру модельдерінің қолданылуы, технологиялық инновациялар мен ұйымдық бейімделгіштіктің жоғары деңгейі сияқты факторлардың жиынтығына тәуелді екенін көрсетті. Сондай-ақ, жергілікті қауымдастықтарды басқару және шешім қабылдау процестеріне белсенді тарту әлеуметтік кәсіпкерліктің легитимділігін арттырып, олардың ұзақ мерзімді тұрақтылығын қамтамасыз ететін маңызды шарт ретінде анықталды.

Италиядағы әлеуметтік кооперативтер мен Ұлыбританиядағы Community Interest Companies моделінің заңнамалық бекітілуі әлеуметтік кәсіпкерліктің институционалдық тұрақтылығын қамтамасыз етудің тиімді тетігі екені көрсетілді. АҚШ-та әлеуметтік бағыттағы стартаптардың венчурлық және импакт-инвестициялар арқылы дамуы инновациялық әрі масштабталатын әлеуметтік шешімдердің қалыптасуына ықпал еткені, ал Үндістанда әлеуметтік франчайзинг тәжірибесі қызмет көрсету процестерін стандарттау арқылы әлеуметтік әсерді кең ауқымда таратуға мүмкіндік бергені анықталды. Осыған байланысты, зерттеу нәтижелері әлеуметтік кәсіпкерлікті ұлттық және өңірлік тұрақты даму стратегияларына кіріктіруде теориялық және практикалық маңызға ие.

**Түйін сөздер:** әлеуметтік кәсіпкерлік, тұрақты даму, халықаралық тәжірибелер, институционалдық механизмдер, кейс-стади, салыстырмалы талдау.

**КІРІСПЕ**

Қазіргі жаһандық даму кезеңі құрылымдық әлеуметтік, экономикалық және экологиялық сын-қатерлердің өсуімен сипатталады, оның ішінде әлеуметтік теңсіздіктің артуы, еңбек нарығының тұрақсыздығы мен фрагментациясы, экожүйелердің деградациясы, сондай-ақ дәстүрлі мемлекеттік реттеу мен қоғамдық игіліктерді бөлу модельдерінің тиімділігінің төмендеуі бар. Бұл процестер әлемдік экономиканың «терең трансформация» (deep transition) кезеңіне өтіп жатқанын көрсетеді, ол жаңа әлеуметтік-экономикалық ұйым формаларының пайда болуын талап етеді, олар кәсіпкерлік механизмдерді, инновациялық тәсілдерді және қоғамдық миссияны біріктіре алады (Geels, 2019).

Осындай жағдайда әлеуметтік кәсіпкерлік ерекше маңызға ие болады, өйткені ол әлеуметтік бағытталған экономикалық қызметтің инновациялық формасы болып табылады, ол әлеуметтік миссияны максималды пайдадан жоғары қоя отырып, нарықтық құралдар арқылы қоғамдық құндылық құруды көздейді (Dees, 1998; Nicholls, 2012). Әлеуметтік кәсіпорындар әлеуметтік интеграция, ресурстарды қайта бөлу, осал топтарға жұмыс орындарын қамтамасыз ету, сондай-ақ экологиялық тұрақты өндіріс пен тұтыну модельдерін қалыптастыру міндеттерін бір уақытта шешуге қабілетті екенін көрсетеді.

Аталған құбылыс корпоративтік басқарудың гибридтік модельдерін, гранттық, инвестициялық және филантропиялық аралас қаржыландыру механизмдерін, сондай-ақ сыртқы өзгерістерге бейімделгіш

және масштабталуға қабілетті жаңа әлеуметтік бағытталған бизнес-модельдерді құрудағы инновациялық деңгейін біріктіреді (Battilana et al., 2012; Mair & Marti, 2006).

Халықаралық деңгейде әлеуметтік кәсіпкерлік тұрақты даму мақсаттарына қол жеткізудің стратегиялық құралы ретінде қарастырылады, бұл БҰҰ бағдарламалық құжаттарында, Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымының ұсыныстарында және Еуропалық Одақтың әлеуметтік экономикасын дамыту стратегияларында расталады (European Commission, 2020; OECD, 2021; UNDP, 2020). Аталған ұйымдар әлеуметтік кәсіпкерліктің әлеуметтік бірлікті қамтамасыз етуде, инклюзивті жұмыспен қамтуды қалыптастыруда, әлеуметтік саладағы инновацияларда және экологиялық жаңғыртуларда негізгі ойыншылар екенін атап көрсетеді.

Зерттеушілік қызығушылық өскеніне қарамастан, әлеуметтік кәсіпкерліктің халықаралық тәжірибелерін институционалдық және ұйымдық талдау тұрғысынан салыстырмалы зерттеулердің теориялық-методологиялық әзірленуі жеткіліксіз. Ғылыми әдебиет әлеуметтік кәсіпкерліктің тиімділігін бағалау тәсілдерінің фрагментарлығын, біртұтас классификациялық жүйенің жоқтығын және кешенді салыстырмалы зерттеулердің шектеулігін көрсетеді, бұл осы жұмыстың өзектілігін және халықаралық тәжірибені терең талдаудың қажеттілігін айқындайды.

Ғылыми зерттеудің маңыздылығы әлеуметтік кәсіпкерліктің халықаралық модельдерін жүйелеу мен салыстырмалы талдау жүргізу, олардың дамуына ықпал ететін негізгі институционалдық факторларды анықтау, сондай-ақ әлеуметтік кәсіпкерліктің гибридік табиғатын түсіндіруге арналған теориялық тәсілдерді нақтылау арқылы айқындалады.

Зерттеудің мақсаты – әртүрлі әлеуметтік-экономикалық және институционалдық контексттердегі әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақты модельдерін, қызмет ету тетіктерін және тиімділік факторларын айқындау мақсатында әлеуметтік кәсіпкерліктің халықаралық тәжірибесін талдау және жинақтау.

## ӘДЕБИЕТКЕ ШОЛУ

Ғылыми әдебиетті талдау көрсеткендей, қазіргі заманғы әлеуметтік кәсіпкерлікті зерттеудің теориялық-әдістемелік базасы жоғары деңгейде пәнаралық сипатқа ие болып, экономикалық теорияны, социологияны, менеджментті, институционалды экономиканы және тұрақты даму зерттеулерін қамтиды. Ғылыми дискурста негізгі теориялық бағыттар қалыптасқан, әрқайсысы әлеуметтік кәсіпкерліктің мәні, оның функциялары және әлеуметтік-экономикалық үрдістерге әсер ету механизмдерін өзіне тән тұрғыда түсіндіреді.

**Бірінші бағыт** институционалды тәсілге негізделген, оған сәйкес әлеуметтік кәсіпорындар дәстүрлі институттардың: мемлекет, нарық, әлеуметтік қамтамасыз ету жүйесінің дисфункция жағдайында пайда болады. Әлеуметтік кәсіпкерлік институционалды үзілістерді (institutional voids) толтыру механизмі ретінде қарастырылады, олар ресурстарды тиімді бөлу және әлеуметтік мәселелерді шешу механизмдерінің болмауымен сипатталады (Dees, 1998; Defourny & Nyssens, 2012; Nicholls, 2012). Сондай-ақ, жүргізілген зерттеулер әлеуметтік кәсіпкерлікке бейресми институттардың ықпалы барын да көрсетеді. Атап айтқанда, әлеуметтік кәсіпкерлерге қоғам алдында өзгелерге көмектесуге деген моральдық жауапкершілік сезімі тән, осыған орай олар жұмыссыздық, кедейшілік, гендерлік теңсіздік және басқа да әлеуметтік мәселелерді шешуге бағытталған қызметті жүзеге асырады (Koehne et al., 2022; Wang, & Yee, 2023).

**Екінші бағыт** әлеуметтік инновациялар тұжырымдамасына негізделген. Әлеуметтік кәсіпкерлік айтарлықтай әлеуметтік трансформацияны қамтамасыз ете алатын жаңа өзара әрекеттесу модельдерін жасау процесі ретінде қарастырылады (Mair & Marti, 2006; Mulgan, 2007). Мұндағы орталық элемент ол әлеуметтік кәсіпорындар ұсынатын шешімдердің инновациялық табиғаты, оған әлеуметтік қызметтердің жаңа формалары, цифрлық қолдау платформалары және жергілікті қауымдастықтарды тарту механизмдері кіреді. Әлеуметтік инновациялар ұзақ мерзімді әлеуметтік әсерге бағытталған, масштабталатын, бейімделгіш және әлеуметтік практикалар мен институционалды құрылымдарды өзгерту қабілетімен сипатталады (Phills Jr. et al., 2008). Сонымен қатар, әлеуметтік кәсіпкерлер әлеуметтік инновацияларды дамытуға және қоғамдағы оң өзгерістерді ілгерілетуге бағытталған тиімді шешімдерді табуға анағұрлым жақсы бейімделген (Permatasari et al., 2023; Castillo-Villar et al., 2025).

**Үшінші бағыт** тұрақты даму тұжырымдамасымен байланысты, онда әлеуметтік кәсіпкерлік БҰҰ-ның жаһандық күн тәртібінде айқындалған тұрақты даму мақсаттарына жету құралы ретінде қарастырылады. Әлеуметтік кәсіпорындар экологиялық тұрақты шешімдер ұсына алады, кедейшілікті азайтуға, білімге қолжетімділікті арттыруға, гендерлік теңдікті нығайтуға және экономикалық қатысуда инклюзивті модельдерді қалыптастыруға ықпал етеді (Bansal & Song, 2017; OECD, 2021; UNDP, 2020). Бұл ретте жүргізілген зерттеулер әлеуметтік кәсіпкерлер мен практиктер өздерінің басқару тәжірибесі мен қызмет нәтижелілігін жетілдіру арқылы қоғамдық әл-ауқат пен тұрақты дамуға орасан зор үлес қосатыны атап көрсетеді (Cho et al., 2022; Premadasa et al., 2023; Castillo-Villar et al., 2025).

**Төртінші бағыт** әлеуметтік кәсіпкерлікті гибридік экономикалық табиғат тұрғысынан қарастырады. Әлеуметтік кәсіпорындар нарықтық механизмдер мен әлеуметтік миссияны біріктіретін гибридік ұйымдар ретінде түсіндіріледі, бұл екі немесе үш құндылық бағыттылығын: экономикалық, әлеуметтік және эколо-

гиялық қалыптастырады (Battilana et al., 2012; Ebrahim et al., 2014). Гибридтік сипат корпоративтік басқару, пайда бөлу, ұйымдық мәдениет және стратегиялық жоспарлау деңгейлерінде көрініс табады. Зерттеушілер әлеуметтік кәсіпкерлікті әлеуметтік теңсіздікті төмендетудің тиімді тетігі ретінде қарастырып, оны қоғамға және қаржылық тұрақтылыққа үлес қосудың ұтымды құралы деп анықтайды (Kaushik et al., 2023; Sottini et al., 2025).

Қосымша екі перспективалы тәсіл дамып келеді.

Біріншісі – экожүйелік тәсіл, әлеуметтік кәсіпорындарды қаржылық институттарды, білім беру платформаларын, мемлекеттік қолдау бағдарламаларын және жергілікті қауымдастықтарды қамтитын кешенді инновациялық экожүйенің элементтері ретінде зерттейді (Roundy, 2017; Castillo-Villar et al., 2025).

Екіншісі – критикалық тәсіл, әлеуметтік кәсіпкерлікті әлеуметтік саланы неолибералдық трансформациялаудың және мемлекеттік әлеуметтік қорғау механизмдерін ықтимал ығыстырудың құралы ретінде қарастырады (Dey & Steyaert, 2010; Sottini et al., 2025).

Бұл тәсілдер әлеуметтік кәсіпкерліктің ұзақ мерзімді құрылымдық өзгерістердегі рөлін сыни талдаудың қажеттілігін айқындайды.

### **ЗЕРТТЕУ ӘДІСТЕРІ**

Зерттеудің әдістемелік негізі салыстырмалы талдау, институционалдық тәсіл, кейс-әдісі және халықаралық аналитикалық деректерді контент-анализіне негізделген. Бұл кешенді тәсіл әлеуметтік кәсіпкерліктің халықаралық тәжірибесін тұрақтылық контекстінде бағалауға мүмкіндік береді және оның тиімділігін қамтамасыз ететін институционалдық, ұйымдық және инновациялық тетіктерін зерттеуге мүмкіндік береді.

Салыстырмалы талдау әртүрлі әлеуметтік-экономикалық, мәдени және құқықтық жағдайларда әлеуметтік кәсіпкерлік модельдерінің қалай құрылатынын және қызмет ететінін салыстыра отырып, олардың құрылымдық айырмашылықтары мен функционалдық ұқсастықтарын анықтауға қолайлы зерттеу құралы болып табылады (Lau & Holbrook, 2017). Бұл тәсіл әр елдегі әлеуметтік кәсіпкерліктің институционалдық негізін, қаржылық механизмдерін және реттеуші практикаларын жүйелі түрде салыстыруға мүмкіндік береді.

Кейс-әдісі нақты тәжірибелерді егжей-тегжейлі зерттеуге бағытталған және әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақтылығын, масштабталуын және әлеуметтік әсерін қамтамасыз ететін факторларды анықтауға қолданылады (Crowe et al., 2011). Әрбір кейс зерттелген ел немесе ұйымның нақты контекстінде жүзеге асқан тәжірибелерді көрсетеді, бұл теориялық модельдер мен практикалық ұсынымдардың өзектілігін арттырады.

Халықаралық аналитикалық деректерді контент-анализі OECD, UNDP, Еуропалық Одақ және басқа да беделді халықаралық платформалардың материалдары арқылы жүзеге асырылады. Бұл әдіс эмпирикалық деректерді жүйелеуге, негізгі заңдылықтарды айқындауға және әлеуметтік кәсіпкерліктің тиімділігін қамтамасыз ететін механизмдерді нақтылауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, контент-анализі халықаралық тәжірибе мен теориялық тұжырымдарды салыстыра отырып, ұсынылатын ұсынымдардың ғылыми негізділігін күшейтеді.

### **НӘТИЖЕЛЕР МЕН ТАЛҚЫЛАУ**

#### *Еуропалық тәжірибелер*

Италияда әлеуметтік кооперативтер – әлеуметтік кәсіпкерліктің ең жетілген формаларының бірі болып табылады және 1970-жылдардың соңынан – 1980-жылдардың басынан бері іс жүзінде жұмыс істейді. Ресми түрде олар заң № 381/1991 қабылданғаннан кейін құқықтық мәртебеге ие болды, бұл олардың ұйымдық құрылымы мен әлеуметтік миссиясын бекітті (Menzani & Zamagni, 2010). Әлеуметтік кооперативтердің мақсаты – осал топтарды еңбекпен қамту, білім беру бағдарламалары мен әлеуметтік қызметтер арқылы экономикалық өмірге интеграциялау. Мұндай кәсіпкерліктің ұзақ мерзімді тұрақтылығы нормативтік преференциялар, муниципалдық әріптестіктер және дәстүрлі кооперативтік мәдениеттің үйлесімі арқылы қамтамасыз етіледі, бұл экономикалық және әлеуметтік өзгерістерге бейімделуге мүмкіндік береді (Zamagni, 2012).

Ұлыбританияда әлеуметтік кәсіпкерлік Community Interest Company (CIC) ұйымдық-құқықтық формасы арқылы кеңінен дамиды, ол 2005 жылы құрылды. CIC коммерциялық қызметті әлеуметтік миссиямен біріктіреді және пайда бөлінетінін шектейтін «asset lock» механизмін енгізеді, бұл қаражатты әлеуметтік мақсаттарға сақтайды (Defourny & Nyssens, 2012). Мұндай тәсіл инвесторлар мен азаматтық қоғамның сенімін арттыруға, сондай-ақ әлеуметтік инвестициялар мен қаржыландыру тартуға қолайлы орта қалыптастыруға ықпал етеді.

Еуропалық модельдер әлеуметтік кәсіпорындарды тұрақты экономикалық және әлеуметтік жүйеге интеграциялау үшін институционализацияның, заңнамалық қолдаудың және мемлекеттік және муниципалдық құрылымдармен өзара әрекеттің маңыздылығын көрсетеді.

#### *Солтүстік Америкалық тәжірибелер*

АҚШ-та әлеуметтік кәсіпкерлік негізінен стартаптар және Echoing Green, Acumen сияқты акселератор ұйымдары арқылы дамиды. Бұл платформалар әлеуметтік стартаптарға гранттар, менторлық, консультативтік қолдау және білім беру бағдарламаларын ұсынады, бұл ұйымдарға жобаларды масштабтауға және әлеуметтік әсерді арттыруға мүмкіндік береді (Bornstein & Davis, 2010). Америкалық модель инновацияға жоғары мән береді, технологиялық шешімдерге баса назар аударады және нарықтық механизмдерді интеграциялайды, бұл әлеуметтік мақсаттарға венчурлық капитал мен жеке инвестицияларды тартуға мүмкіндік береді.

Канадада әлеуметтік кәсіпкерлік негізінен жергілікті халықтар үшін ерекше форматта дамиды, ол ортақ меншік, дәстүрлі білім, ресурстарды экологиялық басқару стратегиялары және әлеуметтік интеграцияға негізделген. Мұндай модель қауымдардың экономикалық өзін-өзі анықтауын және мәдени тұрақтылығын нығайтуға, сондай-ақ инновациялық даму және мемлекеттік құрылымдармен ынтымақтастық платформа-сын құруға ықпал етеді (Hudson et al., 2022). Аталмыш әлеуметтік кәсіпкерлік жобалар жергілікті басқару органдары, қоғамдық ұйымдар және білім беру институттарымен бірлесіп жүзеге асырылып, ресурстардың тиімді бөлінуін және жобалардың ұзақ мерзімді тұрақтылығын қамтамасыз етеді.

Сонымен қатар, Канададағы әлеуметтік кәсіпкерліктің бұл форматы халықаралық тәжірибеге қарағанда ерекше ерекшеліктерге ие: ол көбінесе жергілікті дәстүрлі құндылықтар мен заманауи кәсіпкерлік стратегияларды біріктіреді, бұл әлеуметтік инновациялардың дамуына жағдай жасайды. Сәйкесінше, әлеуметтік кәсіпкерлік жергілікті қауымдардың тұрақты дамуы мен әлеуметтік-экономикалық бейімделуіне үлес қосатын кешенді құрал ретінде көрінеді (Hudson et al., 2022).

*Азиялық тәжірибелер*

Оңтүстік Кореяда әлеуметтік кәсіпорындарды мемлекеттік қолдау сертификаттау, субсидиялар, әлеуметтік экономика орталықтарын құру және акселерациялық бағдарламаларды ұйымдастыру арқылы жүзеге асады. Kim және Moon (2017) зерттеуіне сәйкес, мұндай шаралар әлеуметтік экономика секторында жұмыспен қамтуды арттыруға, инновациялық бизнес-модельдерді дамытуға және әлеуметтік кәсіпорындарды қалалық экономикаға интеграциялауға септігін тигізеді. Оңтүстік Корея моделі мемлекеттік қолдаудың әлеуметтік экономика секторын қалыптастыруды жылдамдатуға және оны экономикалық дағдарыстарға төзімді етуге айтарлықтай әсер ете алатынын көрсетеді.

Үндістандағы әлеуметтік франчайзинг мысалы, Aravind Eye Care және Narayana Health ұйымдары арқылы көрсетілген, масштабталу, процестерді стандарттау, айқын субсидиялау және қызмет көрсетудің жоғары тиімділігімен сипатталады (Chia et al., 2022; Prahalad & Hart, 2002). Мұндай модельдер қызмет көрсету құнын төмендетуге, сапаны сақтауға және медициналық қызметтердің кең аудиторияға қолжетімді болуына бағытталған. Үндістан тәжірибесі әлеуметтік кәсіпкерлік коммерциялық тұрғыдан тұрақты бола алатынын және маңызды әлеуметтік мәселелерді шешуге мүмкіндік беретінін көрсетеді.

**1-кесте. Халықаралық әлеуметтік кәсіпкерлік модельдерін салыстыру**

Аймақ / ел	Басым модель түрі	Тұрақтылықтың негізгі механизмдері	Негізгі шектеулер / тәуекелдер
Италия (Еуропа)	Әлеуметтік кооперативтер	№ 381/1991 заңы; кооперативтік желілер; институционализация; муниципалдық серіктестіктер	Бюрократия, нормативтік талаптарға тәуелділік, масштабтаудағы қиындықтар
Ұлыбритания	Community Interest Company (CIC)	Asset-lock; әлеуметтік миссия; құқықтық форма; мемлекеттік қолдау	Пайданы бөлуге шектеу, инвестициялық тартымдылықтың төмендеуі
АҚШ	Әлеуметтік стартаптар мен акселераторлар	Венчурлық инвестициялар, акселераторлар, әлеуметтік капитал	«Миссия ауысуы» тәуекелі, жоғары бәсеке, гранттарға тәуелділік
Канада	Indigenous халықтардың әлеуметтік кәсіпкерлігі	Коллективтік меншік; дәстүрлі білім; экологиялық тәжірибелер	Шектеулі нарық, сыртқы қолдауға тәуелділік
Оңтүстік Корея (Азия)	Мемлекет тарапынан қолдау көрсетілетін әлеуметтік кәсіпорындар	Сертификация; субсидиялар; қолдау орталықтары; экономикаға интеграция	Мемлекеттік саясатқа тәуелділік, шектеулі автономия
Үндістан	Әлеуметтік франчайзинг (Aravind Eye Care, Narayana Health)	Масштабталу мүмкіндігі; процестерді стандарттау; өзара субсидиялау	Экономикалық және саяси өзгерістерге сезімталдық

*Ескерту — кесте әдеби дереккөздер негізінде автор тарапынан құрастырылған*

Халықаралық әлеуметтік кәсіпкерлік тәжірибелерін салыстырмалы талдау көрсеткендей, әлеуметтік кәсіпкерліктің тиімділігі мен тұрақтылығы институционалдық, қаржылық, инновациялық және әлеуметтік факторлардың күрделі өзара әрекеттесуіне байланысты анықталады. Дегенмен, барлық контексте бірдей табысты жұмыс істейтін әмбебап модель жоқ екені айқын, және әрбір тәжірибе нақты әлеуметтік, экономикалық және саяси ортаның ерекшелігін көрсетеді.

Институционалдық орта және заңнамалық қолдау әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақтылығына үлкен әсер етеді, әсіресе Италия мен Ұлыбритания сияқты Еуропа елдерінде. Италиядағы әлеуметтік кооперативтер мен Ұлыбританиядағы Community Interest Companies ұйымдық формаларды заң жүзінде бекіту транзакциялық шығындарды азайтып, инвесторлар сенімін қалыптастырып, кәсіпорындарға ұзақ мерзімді стратегиялық жоспарлау мүмкіндігін береді (Defourny & Nyssens, 2012; Menzani & Zamagni, 2010; Gonzales, 2010). Дегенмен, институционализацияның жоғары деңгейі белгілі бір шектеулерді туғызады: бюрократиялық процедуралар мен нормативтік ортаға тәуелділік жаңа әлеуметтік және экономикалық шақыруларға бейімделу икемділігін төмендетуі мүмкін (Roundy, 2017).

Гибридті қаржылық механизмдерді дамыту әлеуметтік кәсіпкерліктің ресурс тұрақтылығына маңызды фактор болып табылады. Әлеуметтік инвестициялар, әлеуметтік облигациялар шығару, гранттық және венчурлық көздерді біріктіру нарықтық және нарықтан тыс қаржыландыру көздерін үйлестіруге мүмкіндік береді, бұл ұйымның әлеуметтік миссиясын сақтап қалуға және қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз етуге жол ашады (Battilana et al., 2012; Ebrahim et al., 2014). Дегенмен, мұндай гибридтік тәсіл миссиялық дрейфтің ықтимал қаупімен байланысты, яғни әлеуметтік миссия басымдылығы инвесторлардың коммерциялық талаптарына бағындырылуы мүмкін, бұл әсіресе американдық әлеуметтік стартаптар үшін өзекті (Bornstein & Davis, 2010).

Инновациялық қабілет пен масштабтау мүмкіндігі кең әлеуметтік әсерге жету үшін шешуші рөл атқарады. Үндістандағы әлеуметтік франчайзинг мысалдары, оның ішінде Aravind Eye Care және Narayana Health, процестерді стандарттау мен технологиялық платформаларды қолдану арқылы қызмет тиімділігін арттыруға және әлеуметтік қызметтердің қолжетімділігін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді (Bansal & Song, 2017; Prahalad & Hart, 2002). Дегенмен, бұл модельдерді басқа мәдени және институционалдық контекстерге көшіру шектеулі. Табысқа жету үшін сәйкес инфрақұрылым, мемлекеттік қолдау және жергілікті бейімделу қажет (Kim & Moon, 2017).

Әлеуметтік кәсіпкерліктің жергілікті мәселелерді шешудегі жетістіктеріне қарамастан, олардың жүйелі өзгерістер жасау қабілеті шектеулі болып қала береді. Deu және Steyaert (2010) әлеуметтік кәсіпкерліктің неолибералдық трансформация құралы ретінде қызмет етіп, әлеуметтік қорғау мемлекеттік механизмдерін ығыстыруы мүмкін екенін атап көрсетеді. Легитимділік пен тиімділікті сақтау үшін кәсіпорындар әлеуметтік миссияны, қаржылық тұрақтылықты және жергілікті қауымдастықтарды тартуды үйлестіруі қажет (Ebrahim et al., 2014).

Халықаралық тәжірибелерді салыстыру көрсеткендей, модельдердің масштабталуы мен көшіру мүмкіндігі институционалдық қолдаудың деңгейіне, мәдени ерекшеліктерге, қаржы нарықтарының құрылымына және жергілікті қауымдастықтардың қатысуына байланысты. Еуропалық кооперативтік модель Азия немесе Африка елдерінде бейімделусіз жарамсыз болуы мүмкін, ал американдық венчурлық модель әлеуметтік инвестициялардың дамыған экожүйесін қажет етеді (Bornstein & Davis, 2010; Roundy, 2017).

Осылайша, әлеуметтік кәсіпкерлік – бұл институционалдық жағдайлар, қаржылық инфрақұрылым, инновациялық әлеует және жергілікті қатысу сияқты факторлардың күрделі өзара әрекеттесуіне негізделген күрделі гибридтік жүйе болып табылады.

## ҚОРЫТЫНДЫ

Осы зерттеу әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақты даму үшін маңызды фактор екенін, жүйелік әлеуметтік, экономикалық және экологиялық мәселелерді шешуге үлес қосатынын растайды. Халықаралық тәжірибелерді талдау көрсеткендей, әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақтылығы институционалдық, ұйымдық және инновациялық механизмдердің кешеніне, соның ішінде формальданған нормативтік қолдау, гибридті қаржыландыру модельдері, технологиялық бейімделу, процестерді стандарттау және жергілікті қауымдастықтарды белсенді тартуды қамтитынын көрсетеді.

Алынған нәтижелер практикалық мәнге ие, олар әлеуметтік кәсіпкерлікті дамыту ұлттық стратегияларын қалыптастыруға, оны тұрақты даму басқару жүйесіне интеграциялауға және мемлекеттік және жекеменшік қолдау механизмдерін жетілдіруге негіз болады. Сонымен қатар, анықталған заңдылықтар әлеуметтік кәсіпкерліктің аймақтық әлеуметтік-экономикалық динамикаға әсерін болжауға және олардың қызметін жергілікті экожүйелердің ерекшеліктерін ескере отырып оңтайландыру бойынша ұсынымдар әзірлеуге мүмкіндік береді.

Келешектегі зерттеулер перспективалары әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақты даму көрсеткіштеріне әсерін бағалау үшін сандық және сапалық индикаторларды әзірлеу, сондай-ақ әртүрлі институционалдық және мәдени контекстерде табысты модельдерді масштабтау механизмдерін зерттеу мәселелерімен

байланысты. Сонымен бірге миссиялық дрейф, әлеуметтік миссияны коммерцияландыру және әлеуметтік кәсіпкерліктің жүйелі өзгерістерге әсерін шектеу қаупін анықтауға бағытталған сыни талдау потенциалын ескеру маңызды (Dey & Steyaert, 2010; Ebrahim et al., 2014).

### ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИТТЕР ТІЗІМІ

1. Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating social and commercial entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 60(3), 911–935. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
2. Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 51–55. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=42487>
3. Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: What everyone needs to know*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/wentk/9780195396348.001.0001>
4. Castillo-Villar, F. R., Cavazos-Arroyo, J., & Castillo-Villar, K. K. (2025). Entrepreneurial orientation in social entrepreneurship: A systematic literature review and research agenda. *Sustainability*, 17(3), Article 816. <https://doi.org/10.3390/su17030816>
5. Chia, A., Ong, J., Bundele, A., & Lim, Y. W. (2022). Social entrepreneurship in obesity prevention: A scoping review. *Obesity Reviews*, 23(3), Article e13378. <https://doi.org/10.1111/obr.13378>
6. Cho, C., Kim, B., & Oh, S. (2022). Effects of the entrepreneurial strategic orientation of social enterprises on organizational effectiveness: Case of South Korea. *Administrative Sciences*, 12(1), Article 19. <https://doi.org/10.3390/admsci12010019>
7. Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11, Article 100. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
8. Dees, J. G. (1998). The meaning of “social entrepreneurship”. The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2491526>
9. Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective (EMES Working Paper No. 12/03). EMES European Research Network. [https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03\\_Defourny-Nyssens.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf)
10. Dey, P., & Steyaert, C. (2010). The politics of narrating social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(1), 85–108. <https://doi.org/10.1108/17506201011029528>
11. Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
12. European Commission. (2020). *Social economy in the EU*. Publications Office of the European Union. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu_en)
13. Geels, F. W. (2019). Socio-technical transitions to sustainability: A review of criticisms and elaborations of the Multi-Level Perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 39, 187–201. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.06.009>
14. Gonzales, V. (2010). Italian social cooperatives and the development of civic capacity: A case of cooperative renewal? *Sociology, Political Science*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:153160892>
15. Hudson, S., Foley, D., & Cargo, M. (2022). Indigenous social enterprises and health and wellbeing: A scoping review and conceptual framework. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), Article 14478. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114478>
16. Kaushik, V., Tewari, S., Sahasranamam, S., & Hota, P. K. (2023). Towards a precise understanding of social entrepreneurship: An integrated bibliometric–machine learning based review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, Article 122516. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122516>
17. Kim, T. H., & Moon, M. J. (2017). Using social enterprises for social policy in South Korea: Do funding and management affect social and economic performance? *Public Administration and Development*, 37(1), 15–27. <https://doi.org/10.1002/pad.1783>
18. Koehne, F., Woodward, R., & Honig, B. (2022). The potentials and perils of prosocial power: Transnational social entrepreneurship dynamics in vulnerable social spaces. *Journal of Business Venturing*, 37(3), Article 106206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106206>
19. Lau, F., & Holbrook, A. (2017). Methods for comparative studies. In F. Lau & C. Kuziemsky (Eds.), *Handbook of eHealth evaluation: An evidence-based approach*. University of Victoria. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK481584/>
20. Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
21. Menzani, T., & Zamagni, V. (2010). Cooperative networks in the Italian economy. *Enterprise & Society*, 11(1), 98–127. <https://ssrn.com/abstract=1555561>

22. Mulgan, G. (2007). Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated. Skoll Centre for Social Entrepreneurship. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf>
23. Nicholls, A. (2012). Postscript: The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. In B. Gidron & Y. Hasenfeld (Eds.), *Social enterprises*. Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9781137035301\\_11](https://doi.org/10.1057/9781137035301_11)
24. OECD. (2021). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/97a5bbfe-en>
25. Permatasari, A., Dhewanto, W., & Dellyana, D. (2023). Creative social entrepreneurial orientation: Developing hybrid values to achieve the sustainable performance of traditional weaving SMEs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 16(1), 230–244. <https://doi.org/10.1080/19420676.2022.2148715>
26. Phills Jr., J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43. <https://doi.org/10.48558/GBJY-GJ47>
27. Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+Business*, 26, 2–14. DOI: 10.19177/reen.v1e220081-23
28. Premadasa, M., Siyambalapitiya, J., Jayawardhana, K., & Fernando, I. (2023). Conceptualizing the role of social entrepreneurial orientation in the triple bottom line in the social enterprise context: Developing country perspective. *Sustainability*, 15(11), Article 8759. <https://doi.org/10.3390/su15118759>
29. Roundy, P. T. (2017). Social entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems: Complementary or disjointed phenomena? *International Journal of Social Economics*, 44(9), 1252–1267. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2893165>
30. Sottini, A. C. M., Zupic, I., & Giudici, A. (2025). Social entrepreneurship and social innovation: A bibliometric review and research agenda. *European Management Journal*, 43(2), 182–193. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.03.006>
31. UNDP. (2020). *Social entrepreneurship: Global perspectives*. United Nations Development Programme. <https://www.un.org/development/desa/youth/wp-content/uploads/sites/21/2020/10/WYR2020-Chapter1.pdf>
32. Wang, A., & Yee, C. (2023). A literature review of social entrepreneurship. *Open Journal of Business and Management*, 11(5), 2232–2246. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.115123>

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Похожее, но не одинаковые: различие социального и коммерческого предпринимательства. *Academy of Management Journal*, 60(3), 911–935. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
2. Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). В поисках гибридного идеала. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 51–55. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=42487>
3. Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Социальное предпринимательство: что нужно знать каждому*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/wentk/9780195396348.001.0001>
4. Castillo-Villar, F. R., Cavazos-Arroyo, J., & Castillo-Villar, K. K. (2025). Предпринимательская ориентация в социальном предпринимательстве: систематический обзор литературы и повестка дня для исследований. *Sustainability*, 17(3), Article 816. <https://doi.org/10.3390/su17030816>
5. Chia, A., Ong, J., Bunde, A., & Lim, Y. W. (2022). Социальное предпринимательство в профилактике ожирения: обзор литературы. *Obesity Reviews*, 23(3), Article e13378. <https://doi.org/10.1111/obr.13378>
6. Cho, C., Kim, B., & Oh, S. (2022). Влияние предпринимательской стратегической ориентации социальных предприятий на организационную эффективность: кейс Южной Кореи. *Administrative Sciences*, 12(1), Article 19. <https://doi.org/10.3390/admsci12010019>
7. Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). Подход кейс-стади. *BMC Medical Research Methodology*, 11, Article 100. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
8. Dees, J. G. (1998). Значение «социального предпринимательства». The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2491526>
9. Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). Подход EMES к социальным предприятиям в сравнительной перспективе (EMES Working Paper No. 12/03). EMES European Research Network. [https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03\\_Defourny-Nyssens.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf)
10. Dey, P., & Steyaert, C. (2010). Политика нарративов социального предпринимательства. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(1), 85–108. <https://doi.org/10.1108/17506201011029528>
11. Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). Управление социальными предприятиями: смещение миссии и проблемы подотчетности в гибридных организациях. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>

12. European Commission. (2020). Социальная экономика в ЕС. Publications Office of the European Union. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu_en)
13. Geels, F. W. (2019). Социотехнические переходы к устойчивому развитию: обзор критики и дополнений к многослойной перспективе. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 39, 187–201. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.06.009>
14. Gonzales, V. (2010). Итальянские социальные кооперативы и развитие гражданской способности: случай обновления кооперации? *Sociology, Political Science*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:153160892>
15. Hudson, S., Foley, D., & Cargo, M. (2022). Коренные социальные предприятия и здоровье и благополучие: обзор литературы и концептуальная рамка. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), Article 14478. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114478>
16. Kaushik, V., Tewari, S., Sahasranamam, S., & Hota, P. K. (2023). К точному пониманию социального предпринимательства: интегрированный обзор на основе библиометрии и машинного обучения и повестка дня для исследований. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, Article 122516. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122516>
17. Kim, T. H., & Moon, M. J. (2017). Использование социальных предприятий для социальной политики в Южной Корее: влияют ли финансирование и управление на социальные и экономические показатели? *Public Administration and Development*, 37(1), 15–27. <https://doi.org/10.1002/pad.1783>
18. Koehne, F., Woodward, R., & Honig, B. (2022). Потенциал и опасности просоциальной власти: динамика транснационального социального предпринимательства в уязвимых социальных пространствах. *Journal of Business Venturing*, 37(3), Article 106206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106206>
19. Lau, F., & Holbrook, A. (2017). Методы сравнительных исследований. В F. Lau & C. Kuziemsky (Ред.), *Handbook of eHealth evaluation: An evidence-based approach*. University of Victoria. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK481584/>
20. Mair, J., & Marti, I. (2006). Исследования социального предпринимательства: источник объяснений, прогнозов и вдохновения. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
21. Menzani, T., & Zamagni, V. (2010). Кооперативные сети в итальянской экономике. *Enterprise & Society*, 11(1), 98–127. <https://ssrn.com/abstract=1555561>
22. Mulgan, G. (2007). Социальные инновации: что это, почему это важно и как ускорить процесс. Skoll Centre for Social Entrepreneurship. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf>
23. Nicholls, A. (2012). Послесловие: легитимность социального предпринимательства: рефлексивный изоморфизм в препааридигматической области. В B. Gidron & Y. Hasenfeld (Ред.), *Social enterprises*. Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9781137035301\\_11](https://doi.org/10.1057/9781137035301_11)
24. OECD. (2021). Прогноз по МСП и предпринимательству OECD 2021. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/97a5bbfe-en>
25. Permatasari, A., Dhewanto, W., & Dellyana, D. (2023). Креативная социальная предпринимательская ориентация: развитие гибридных ценностей для достижения устойчивой эффективности малых и средних предприятий традиционного ткачества. *Journal of Social Entrepreneurship*, 16(1), 230–244. <https://doi.org/10.1080/19420676.2022.2148715>
26. Phills Jr., J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Переоткрытие социальных инноваций. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43. <https://doi.org/10.48558/GBJY-GJ47>
27. Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). Фортуна на дне пирамиды. *Strategy+Business*, 26, 2–14. <https://doi.org/10.19177/reen.v1e220081-23>
28. Premadasa, M., Siyambalapitiya, J., Jayawardhana, K., & Fernando, I. (2023). Концептуализация роли социальной предпринимательской ориентации в концепции «тройного критерия» в контексте социального предприятия: перспектива развивающихся стран. *Sustainability*, 15(11), Article 8759. <https://doi.org/10.3390/su15118759>
29. Roundy, P. T. (2017). Социальное предпринимательство и предпринимательские экосистемы: дополняющие или разрозненные явления? *International Journal of Social Economics*, 44(9), 1252–1267. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2893165>
30. Sottini, A. C. M., Zupic, I., & Giudici, A. (2025). Социальное предпринимательство и социальные инновации: библиометрический обзор и повестка дня для исследований. *European Management Journal*, 43(2), 182–193. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.03.006>
31. UNDP. (2020). Социальное предпринимательство: глобальные перспективы. United Nations Development Programme. <https://www.un.org/development/desa/youth/wp-content/uploads/sites/21/2020/10/WYR2020-Chapter1.pdf>
32. Wang, A., & Yee, C. (2023). Обзор литературы по социальному предпринимательству. *Open Journal of Business and Management*, 11(5), 2232–2246. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.115123>

**Закирова М.**

PhD, старший преподаватель  
Кокшетауский университет им.Ш.Уалиханова  
PhD докторант  
Северо-Казахстанский университет  
им. М. Козыбаева  
г.Кокшетау, Казахстан  
e-mail: MZakirova@shokan.edu.kz  
ORCID: 0000-0003-3478-8185

**СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ:  
АНАЛИЗ ЛУЧШИХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРАКТИК****Аннотация**

Настоящее исследование посвящено анализу роли социального предпринимательства как механизма устойчивого развития и изучению передового международного опыта в данной сфере. В ходе исследования использовались качественный сравнительный анализ, метод кейс-стади, а также контент-анализ, основанный на научной литературе и аналитических отчетах международных организаций (ОЭСР, ПРООН, Европейская комиссия). Анализ охватывал практику социального предпринимательства в странах Европы, Северной Америки и Азии.

Результаты исследования показали, что устойчивое развитие социального предпринимательства зависит от совокупности факторов, таких как наличие институционально-правовой поддержки, законодательное признание социальной предпринимательской деятельности, применение гибридных моделей финансирования, высокий уровень технологических инноваций и организационной адаптивности. Также было установлено, что активное привлечение местных сообществ к управлению и процессам принятия решений повышает легитимность социального предпринимательства и обеспечивает его долгосрочную устойчивость.

Было показано, что законодательное закрепление моделей социальных кооперативов в Италии и Community Interest Companies в Великобритании является эффективным механизмом институциональной устойчивости социального предпринимательства. Развитие социальных стартапов в США через венчурные и импакт-инвестиции способствовало формированию инновационных и масштабируемых социальных решений, а опыт социального франчайзинга в Индии позволил расширить социальное воздействие за счет стандартизации процессов предоставления услуг. В связи с этим результаты исследования имеют теоретическое и практическое значение для интеграции социального предпринимательства в национальные и региональные стратегии устойчивого развития.

**Ключевые слова:** социальное предпринимательство, устойчивое развитие, международные практики, институциональные механизмы, кейс-стади, сравнительный анализ.

**Zakirova M.**

PhD, Senior Lecturer  
Shokan Ualikhanov Kokshetau University  
PhD student, Manash Kozybayev  
North Kazakhstan University  
Kokshetau, Kazakhstan  
e-mail: MZakirova@shokan.edu.kz  
ORCID: 0000-0003-3478-8185

**SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT:  
ANALYSIS OF BEST INTERNATIONAL PRACTICES**

**Abstract**

This study examines the role of social entrepreneurship as a driver of sustainable development and explores best practices from around the world. The study employed qualitative comparative analysis, the case study method, and content analysis based on scientific literature and analytical reports from international organizations (OECD, UNDP, European Commission). The analysis covered social entrepreneurship practices in Europe, North America, and Asia.

The results showed that the sustainable development of social entrepreneurship depends on a combination of factors, including the presence of institutional and legal support, legislative recognition of social entrepreneurial activities, the use of hybrid financing models, and a high level of technological innovation and organizational adaptability. Furthermore, the active involvement of local communities in management and decision-making processes was identified as an important condition for enhancing the legitimacy of social entrepreneurship and ensuring its long-term sustainability.

It was demonstrated that the legal recognition of social cooperatives in Italy and Community Interest Companies in the United Kingdom serves as an effective mechanism for institutional stability in social entrepreneurship. The development of social-oriented startups in the USA through venture and impact investments contributed to the creation of innovative and scalable social solutions, while the social franchising experience in India allowed for a wider social impact through the standardization of service delivery processes. Consequently, the findings are of theoretical and practical significance for integrating social entrepreneurship into national and regional sustainable development strategies.

**Keywords:** social entrepreneurship, sustainable development, international best practices, institutional mechanisms, case studies, comparative analysis.

**Tarman B.**

PhD, Professor

OpenED Network,

Türkiye

e-mail: [btarman@gmail.com](mailto:btarman@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-1615-9943

## FACTORS OF UNIVERSITY COMPETITIVENESS IN AN INTERNATIONAL CONTEXT: A COMPARATIVE ANALYSIS OF HIGHER EDUCATION SYSTEMS

### Abstract

This article presents a comparative analysis of higher education systems in ten countries: Kazakhstan, China, Singapore, South Africa, Finland, the United Kingdom, Germany, Turkey, the United States, and Mexico. The study identifies key factors influencing the national competitiveness of universities, including funding models, institutional autonomy, research activity, internationalization, and labor market linkages.

The research identifies key factors influencing the national competitiveness of universities, ranging from fiscal structures and self-governance to scholarly output and cross-border integration. Through a multi-dimensional assessment of governance models and academic outcomes, this study determines strategic priorities for the systemic modernization of Kazakhstani universities. By integrating quantitative indicators, such as R&D expenditure and education spending as a percentage of GDP, with qualitative governance characteristics, the research provides a multifaceted matrix of success factors.

The findings indicate that fiscal sustainability, administrative freedom, active research engagement, and integration with the economy are primary drivers of global competitiveness. Kazakhstan is identified as a country with a transitional higher education system, where key priorities include strengthening institutional sovereignty, modernizing educational quality, developing R&D, digitizing academic programs, and enhancing university–industry linkages to improve international competitiveness.

**Keywords:** higher education, international practices, university autonomy, funding, internationalization, education quality.

### INTRODUCTION

Modern higher education systems are a key driver of a country's economic and social development, shaping a skilled workforce, fostering scientific and technological progress, and enhancing international competitiveness (Altbach & de Wit, 2015). In the context of globalization, digitalization, and rapid labor market transformation, countries face the need to adapt their educational systems, modernize curricula, strengthen research activity, and expand international integration.

Kazakhstan is undergoing a strategic transition from a centralized post-Soviet model to a flexible, market-oriented higher education system, aiming to align with international standards, including the Bologna Process and OECD principles. At present, the system is characterized by relatively low university autonomy, limited integration of research with industry, and substantial disparities in the quality of educational programs between leading and regional institutions (Hartley & Ruby, 2017; OECD, 2020; World Bank, 2021).

The scientific significance of this study lies in the systematization of structural differences between centralized, hybrid, and market-oriented educational models during a period of global digital transformation. By identifying specific correlations between institutional autonomy and research productivity, this research provides a theoretical framework for understanding how transitional economies can bypass middle-income traps through higher education reform. The work contributes to the academic discourse on educational comparative studies by offering a multifaceted matrix of success factors applicable to developing nations.

The aim of this article is to conduct a comparative analysis of higher education systems in ten countries: Kazakhstan, China, Singapore, South Africa, Finland, the United Kingdom, Germany, Turkey, the United States, and Mexico to identify international best practices, assess factors determining global competitiveness, and develop strategic recommendations for the modernization of Kazakhstan's higher education system. To achieve this aim, the

study analyzes the impact of various governance models on university performance, compares the sustainability of different funding mechanisms, and evaluates the current level of university–industry integration in Kazakhstan relative to global leaders. Furthermore, the research identifies specific barriers that prevent Kazakhstani universities from achieving higher positions in global rankings. Special attention is given to university autonomy, funding, research activity, internationalization, and the alignment of educational programs with national economic needs.

Analysis of international experience indicates that the key factors determining the success of national higher education systems include sustainable funding, a high degree of university autonomy, integration of research with industry, active international engagement, and robust quality assurance mechanisms. Implementing these principles in the context of Kazakhstan is expected to enhance the quality of educational provision, improve graduate employability, and strengthen the country’s competitiveness in the global higher education landscape.

## LITERATURE REVIEW

Contemporary research emphasizes that the effectiveness of a national higher education system depends on a combination of factors: governance structures, funding models, institutional autonomy, industry integration, program quality, and internationalization (Altbach & de Wit, 2015; OECD, 2020; World Bank, 2021).

International practices demonstrate a wide range of approaches. In state-funded systems such as Finland and Germany, higher education is affordable or free, promoting social equity and high citizen engagement. These countries prioritize the development of research infrastructure, strong university–industry linkages, and the maintenance of sustainable program quality (OECD, 2025). China, with its highly centralized system, implements the “Double First-Class” initiative, concentrating resources on research-intensive universities and priority scientific and technological fields (Wang & Zha, 2023; Atherton et al., 2024).

Hybrid and market-oriented models, as in the United States, the United Kingdom, and Singapore, combine public funding with high tuition fees, providing universities with substantial autonomy, competitive environments, and international recognition. These systems achieve strong outcomes in global rankings and research output but face challenges related to high education costs, student debt, and unequal access (Altbach & de Wit, 2020; Atherton et al., 2024).

Developing and transitional models, including Kazakhstan, South Africa, and Mexico, encounter common challenges: significant disparities in program quality between leading and regional universities, insufficient funding, low research activity, and the need to align curricula with labor market requirements. These countries are actively implementing international standards, fostering collaboration with foreign universities, and piloting initiatives to expand university autonomy (Hartley & Ruby, 2017; Popov et al., 2024; Lubinga et al., 2023).

Comparative studies highlight five factors most influential for the global competitiveness of higher education systems: sustainable and diversified funding, high institutional autonomy, close industry integration, active internationalization, and a reliable system of independent accreditation (OECD, 2019). Successful countries demonstrate that the combination of these factors attracts talented students and faculty, promotes an innovative environment, and strengthens the international reputation of universities.

For Kazakhstan, international experience indicates the need to implement the following strategies: gradually expand autonomy for leading universities, establish an independent quality assurance agency, create a national skills council to align curricula with economic needs, diversify funding sources, and develop competitive research grants. These measures will enable the country to transition from a centralized system to a flexible, innovative, and globally competitive higher education model (Hartley & Ruby, 2017; OECD, 2019; Wang & Zha, 2023).

## METHODS

This study is based on a comparative analysis of higher education systems in ten countries: Kazakhstan, China, Singapore, South Africa, Finland, the United Kingdom, Germany, Turkey, the United States, and Mexico. The primary aim of this methodological approach was to identify factors determining the global competitiveness of universities and to develop recommendations for the modernization of Kazakhstan’s higher education system. The analysis relied on official government reports, statistical data from ministries of education and national agencies, publications from international organizations such as the OECD and the World Bank, as well as data from international university rankings, including QS and Times Higher Education. These sources enabled the comparison of funding structures, institutional autonomy, internationalization, and research activity, as well as the assessment of strategic priorities, including digitalization of teaching, student support, and industry engagement.

The study involved the systematic comparison of key higher education parameters, including governance models, funding sources, tuition costs, levels of university autonomy, internationalization, and alignment with the labor market. To visually represent differences and similarities across countries, tables and graphical visualizations were employed, highlighting both quantitative and qualitative characteristics of the systems. This comprehensive approach allowed not only for a detailed description of the current state of higher education systems but also for the identification of universal factors affecting global competitiveness, providing a foundation for adapting

international best practices to formulate strategic recommendations for the development and modernization of Kazakhstani universities.

## RESULTS AND DISCUSSION

The comparative analysis of higher education systems in ten countries identified three primary models of organization and governance, each shaped by historical, economic, and socio-cultural factors (Altbach & de Wit, 2015; OECD, 2019; Atherton et al., 2024).

The first category includes state-funded and centralized systems, characteristic of China, Finland, and Germany. These countries demonstrate stable infrastructure and substantial government investment in research activities, allowing them to combine educational accessibility with high-quality research output (World Bank, 2021). Specifically, China implements strategic initiatives such as the “Double First-Class” project, aimed at enhancing the global competitiveness of universities while maintaining a highly centralized governance structure (Wang & Zha, 2023). Germany represents a decentralized model in which individual federal states possess significant autonomy, whereas Finland combines a high level of university autonomy with nearly full public funding and free tuition for students. This structure enables a focus on interdisciplinary programs, a sustainable research base, and social equity, while ensuring broad access to educational services (Altbach & de Wit, 2015; Atherton et al., 2024; Popov et al., 2024).

The second category encompasses hybrid and market-oriented models, exemplified by the United States, the United Kingdom, and Singapore. These systems are characterized by high institutional autonomy, substantial private funding, and significant reliance on tuition fees, creating a competitive environment that stimulates research and innovation. At the same time, this model is associated with significant social and economic barriers, including high student debt levels and limited access for socially disadvantaged groups (Altbach & de Wit, 2015; Atherton et al., 2024; Popov et al., 2024). The United States, with its decentralized structure and diverse institutional types, holds leading positions in global rankings for research activity and internationalization. The United Kingdom, combining market-based funding with university autonomy, maintains sustainable global competitiveness, while Singapore implements a dual model: research universities focus on globally significant research, whereas polytechnic institutions are oriented toward training skilled professionals for the domestic labor market (World Bank, 2021; Smith, 2021).

The third category comprises transitional and developing higher education systems, including Kazakhstan, South Africa, and Mexico. These countries are undergoing active transformation, seeking to integrate international standards and improve educational quality (Popov et al., 2024; Atherton et al., 2024; Lubinga et al., 2023). In Kazakhstan, the system is transitioning from a centralized Soviet model to a three-tier structure (bachelor’s, master’s, PhD), implementing digitalization and international initiatives, including partnerships with Germany and the United States. However, significant challenges remain, such as low research activity, weak university–industry integration, regional disparities in access to quality education, and an underdeveloped quality assurance system (MHES, 2024; Popov et al., 2024; Hartley & Ruby, 2017).

The comparative analysis of higher education systems reveals that institutional effectiveness is strongly correlated with a nation’s economic commitment to its knowledge economy. Table 1 shows these relationships by pairing governance models with key quantitative benchmarks.

**Table 1. Comparative Characteristics of Higher Education Systems**

Country	Public Exp. on Education (% of GDP)	R&D Expenditure (% of GDP)	Governance Model	Funding	Tuition Fees	University Autonomy	Internationalization	Industry Linkages
Kazakhstan	3.9	0.13	Transitional, hybrid	Public + private	Low	Medium	Growing	Weak
China	4.0	2.43	Centralized	Public	Low	Limited	Medium	Medium
Singapore	2.9	2.20	Dual	Public + private	High	High	High	High
South Africa	6.2	0.60	Developing	Public	Low	Medium	Low	Medium
Finland	6.5	2.98	Publicly funded	Public	Free	High	Medium	High
United Kingdom	5.5	2.90	Hybrid, autonomous	Public + fees	High	High	High	Medium
Germany	4.8	3.14	Decentralized	Public	Free	High	Medium	High
Turkey	4.3	1.09	Centralized	Public + private	Low	Limited	Medium	Medium
USA	6.1	3.46	Decentralized	Public + private	Very high	High	High	High
Mexico	4.5	0.27	Developing	Public	Low	Medium	Low	Medium

*Note: compiled by the author based on the UNESCO Institute for Statistics (2025), OECD Education at a Glance (2024) and a literature review.*

Analysis of Table 1 shows that publicly funded countries with centralized or decentralized structures, such as Finland and Germany, ensure high levels of social equity and educational accessibility while maintaining a robust research base. Hybrid and market-oriented models demonstrate high research activity and global competitiveness but face access limitations and significant social barriers. Transitional systems are gradually integrating international standards, yet remain vulnerable to challenges related to funding, autonomy, and industry integration (OECD, 2019; Altbach & de Wit, 2015; Atherton et al., 2024; Popov et al., 2024).

The shift to quantitative metrics reveals a significant 'innovation gap'. While Kazakhstan's education spending nears the global average, its R&D expenditure remains far below the 1% threshold typical of competitive systems. This suggests that while access to education is funded, transitioning to a research-driven economy requires targeted resource reallocation toward scientific development.

The next step of the analysis considers strategic priorities and innovative university practices that determine global competitiveness. These indicators include digitalization of teaching, comprehensive student support, program internationalization, and industry integration. Table 2 provides a visual comparison of these aspects.

**Table 2. Comparative Analysis of Strategic Priorities and Innovative Practices**

Country	Digitalization & Innovation	Student Support	Internationalization	Industry Integration	Notes
Kazakhstan	Online platforms, micro-credentials	Academic advising, scholarships	Partnerships with USA & Germany	Weak	Pilot initiatives, growing internationalization
China	Virtual labs, R&D projects	Scholarships for talented students	Double First-Class programs	Medium	Large-scale government initiatives
Singapore	Innovative teaching technologies	Career centers	High, English-language programs	High	Dual model: universities + polytechnics

Country	Digitalization & Innovation	Student Support	Internationalization	Industry Integration	Notes
South Africa	Limited digital courses	Limited support	Low	Medium	Addressing social and historical inequalities
Finland	Virtual labs, digital platforms	Full academic support	Medium	Medium	Free education, strong research base
U n i t e d Kingdom	Flexible online programs	Psychological support, career services	High, dual degrees	High	Effective international integration
Germany	Applied science digitalization	Advising, scholarships	Medium	High	Strong research and applied science base
Turkey	Emerging online platforms	Limited resources	Medium	Medium	Internationalization via YÖKAK and scholarships
USA	Advanced EdTech, virtual labs	Full support and career services	High, global campuses	High	Leader in research and entrepreneurial initiatives
Mexico	Limited digitalization	Scholarships, academic support	Low	Medium	Challenges in resource and infrastructure access

*Note: compiled by the author based on literature review*

Analysis of Table 2 demonstrates that strategic priorities and innovative practices are closely correlated with governance and funding models. Centralized systems emphasize sustainable research infrastructure and interdisciplinary programs, hybrid systems prioritize digitalization and internationalization, while transitional systems focus on pilot initiatives and practice-oriented programs (Altbach & de Wit, 2015; Atherton et al., 2024; Popov et al., 2024).

Combining the data from Tables 1 and 2 allows the conclusion that the effectiveness of a higher education system is determined by a complex set of factors: funding sources, the level of university autonomy, strategic priorities (digitalization, internationalization, student support), and the degree of industry integration. Publicly funded systems ensure equity and accessibility, hybrid models deliver high competitiveness and research productivity, and transitional systems demonstrate developmental potential, provided that autonomy is strengthened and resources are diversified (OECD, 2019; World Bank, 2021).

Particular attention should be given to the integration of academic and industrial structures. In countries with a well-developed research base and effective student support, universities actively collaborate with industry, creating a closed cycle of innovation and economic growth. In transitional systems, industry integration remains limited, reducing the practical relevance of education and complicating the preparation of qualified specialists who meet labor market demands.

Thus, the comparative analysis confirms that the effectiveness of higher education systems depends on an interconnected set of factors. The study's findings provide a foundation for developing recommendations to improve the quality and competitiveness of higher education, especially in transitional systems such as Kazakhstan. Enhancing institutional autonomy, diversifying funding sources, developing research infrastructure, and actively implementing innovative practices can significantly increase both the competitiveness and quality of higher education in such countries (Altbach & de Wit, 2015; Atherton et al., 2024; Popov et al., 2024).

## CONCLUSION

The comparative analysis shows that the effectiveness of university systems depends on the synergy of diversified funding, institutional autonomy, and the strategic integration of digitalization and industry links (Altbach & de Wit, 2015; Atherton et al., 2024; Popov et al., 2024). National competitiveness is ultimately shaped by the balance between investment, managerial autonomy, and technological adoption. Based on international

benchmarks, Kazakhstan's strategic transition is framed as a three-stage evolution from a transitional system toward global integration.

As a country with a transitional higher education system, Kazakhstan is advancing digital platforms, practice-oriented programs, international cooperation, and initial industry integration. However, major constraints remain, including limited university autonomy, low research intensity, insufficient funding, and disparities between capital-based and regional universities.

The analysis indicates that successful higher education models in centralized and hybrid systems, such as Germany, Finland, the United States, and Singapore, combine sustainable funding, high levels of autonomy, and the active adoption of innovative practices. These elements directly enhance university competitiveness, expand internationalization, and strengthen industry linkages, thereby improving graduate employability and stimulating innovation (QS, 2025; THE, 2022; World Bank, 2021).

Based on the comparative analysis, the following strategic recommendations are proposed for Kazakhstan:

**1. Enhancing Institutional Autonomy.** Developing academic, financial, and managerial independence will allow universities to adapt curricula to labor market needs, participate more actively in international projects, and establish their own research priorities (Altbach & de Wit, 2015).

**2. Diversifying Funding Sources.** In addition to public budgets, private investments, grant programs, and partnerships with industrial enterprises should be developed. This will create a sustainable financial base to support research, infrastructure, and innovative projects (Popov et al., 2024).

**3. Developing Research Infrastructure and Innovative Practices.** Implementing modern EdTech solutions, virtual laboratories, micro-credential programs, and digital platforms will enhance the educational process and create opportunities for international collaboration and improved research quality (QS, 2025; THE, 2022).

**4. Internationalization of Programs and Partnerships.** Expanding international academic exchanges, dual-degree programs, and joint research projects will increase the global competitiveness of Kazakhstani universities and attract international students (Atherton et al., 2024).

**5. Integration with Industry and Development of Practice-Oriented Programs.** Establishing partnerships with enterprises and introducing dual education models will allow students to acquire practical skills aligned with modern labor market requirements while simultaneously stimulating innovation in the economy (OECD, 2019).

**6. Reducing Social and Regional Inequalities in Access to Education.** Developing scholarship programs, supporting students from regional areas, and creating distance learning platforms will help close the gap between urban and rural universities and ensure equal opportunities for all student groups (Hartley & Ruby, 2017; Smith, 2021).

Overall, implementing these strategies will enable Kazakhstan to accelerate the transformation of its higher education system, improve its quality, and enhance its competitiveness on the international stage. Transitioning to a model characterized by high university autonomy, diversified funding, digitalization, industry integration, and active internationalization will create conditions for sustainable development of the country's research potential and the formation of a qualified workforce aligned with the requirements of the global labor market (Altbach & de Wit, 2015; OECD, 2019; World Bank, 2021).

Thus, a comprehensive approach that integrates institutional, financial, and innovation-driven mechanisms of development constitutes a key prerequisite for building an effective and globally competitive higher education system.

Future research may focus on assessing the impact of specific reforms: university autonomy, digitalization, and industry partnerships on the quality of human capital development and research performance over time.

## FUNDING INFORMATION

This research has been funded by the Science Committee of the Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan (BR28712521).

## REFERENCES

1. Altbach, P. G., & de Wit, H. (2015). Internationalization and global tension: Lessons from history. *Journal of Studies in International Education*, 19(1), 4–10. <https://doi.org/10.1177/1028315314564734>
2. Atherton, G., Lewis, J., & Bolton, P. (2024). Higher education around the world: Comparing international approaches and performance with the UK: Research briefing. House of Commons Library. <https://commonslibrary.parliament.uk>
3. GovUK. (2025). Higher education statistics for England. <https://www.gov.uk/government/collections/official-statistics-releases>
4. Hartley, M., & Ruby, A. (Eds.). (2017). Higher education reform and development: The case of Kazakhstan. Cambridge University Press.

5. Lubinga, S., Maramura, T., & Masiya, T. (2023). The fourth industrial revolution adoption: Challenges in South African higher education institutions. *Journal of Culture and Values in Education*, 6(2), 1–17. <https://doi.org/10.46303/jcve.2023.5>
6. Ministry of Higher Education and Science of the Republic of Kazakhstan. (2024). *Natsional'nyy doklad o sostoyanii i razvitiy sistemy vysshego obrazovaniya Respubliki Kazakhstan (za 2022–2023 gg.)* [National report on the state and development of the higher education system of the Republic of Kazakhstan (for 2022–2023)]. <https://enic-kazakhstan.edu.kz/files/1744864271/doklad-mnvo-rus-17-04-2025-postranichno.pdf>
7. National Center for Education Statistics (NCES). (2021). *Digest of education statistics*. U.S. Department of Education. <https://nces.ed.gov>
8. OECD. (2019). *Benchmarking higher education system performance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/be5514d7-en>
9. OECD. (2020). *Education at a glance 2020: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19b01e87-en>
10. OECD. (2024). *Education at a glance 2024: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c00cad36-en>
11. OECD. (2025). *OECD economic surveys: Finland 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/985d0555-en>
12. Popov, N., Vasquez Martínez, C. R., Wolhuter, C. C., & de Beer, L. (2024). *Education in developing, emerging, and developed countries: Different worlds, common challenges*. BCES. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED656158.pdf>
13. QS World University Rankings. (2025). *QS world university rankings methodology*. <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings/methodology>
14. Smith, J. A. (2022). *The future of higher education: Digital platforms and micro-credentials*. University Press.
15. Times Higher Education (THE). (2022). *World university rankings 2022 methodology*. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2022-methodology>
16. UNESCO Institute for Statistics (UIS). (2025). *Data for the Sustainable Development Goals*. <https://www.uis.unesco.org/en>
17. Wang, M., & Zhou, C. (2023). How does graduate training promote sustainable development of higher education: Evidence from China's "Double First-Class" universities' programs. *Sustainability*, 15(2), 944. <https://doi.org/10.3390/su15020944>
18. World Bank. (2021). *World development report 2021: Data for better lives*. World Bank. <https://wdr2021.worldbank.org/>

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Altbach, P. G., & de Wit, H. (2015). Internationalization and global tension: Lessons from history. *Journal of Studies in International Education*, 19(1), 4–10. <https://doi.org/10.1177/1028315314564734>
2. Atherton, G., Lewis, J., & Bolton, P. (2024). *Higher education around the world: Comparing international approaches and performance with the UK: Research briefing*. House of Commons Library. <https://commonslibrary.parliament.uk>
3. GovUK. (2025). *Higher education statistics for England*. <https://www.gov.uk/government/collections/official-statistics-releases>
4. Hartley, M., & Ruby, A. (Eds.). (2017). *Higher education reform and development: The case of Kazakhstan*. Cambridge University Press.
5. Lubinga, S., Maramura, T., & Masiya, T. (2023). The fourth industrial revolution adoption: Challenges in South African higher education institutions. *Journal of Culture and Values in Education*, 6(2), 1–17. <https://doi.org/10.46303/jcve.2023.5>
6. Национальный доклад о состоянии и развитии системы высшего образования Республики Казахстан (за 2022–2023гг.) <https://enic-kazakhstan.edu.kz/files/1744864271/doklad-mnvo-rus-17-04-2025-postranichno.pdf>
7. National Center for Education Statistics (NCES). (2021). *Digest of education statistics*. U.S. Department of Education. <https://nces.ed.gov>
8. OECD. (2019). *Benchmarking higher education system performance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/be5514d7-en>
9. OECD. (2020). *Education at a glance 2020: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19b01e87-en>
10. OECD. (2024). *Education at a glance 2024: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c00cad36-en>

11. OECD. (2025). OECD economic surveys: Finland 2025. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/985d0555-en>
12. Popov, N., Vasquez Martínez, C. R., Wolhuter, C. C., & de Beer, L. (2024). Education in developing, emerging, and developed countries: Different worlds, common challenges. BCES. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED656158.pdf>
13. QS World University Rankings. (2025). QS world university rankings methodology. <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings/methodology>
14. Smith, J. A. (2022). The future of higher education: Digital platforms and micro-credentials. University Press.
15. Times Higher Education (THE). (2022). World university rankings 2022 methodology. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2022-methodology>
16. UNESCO Institute for Statistics (UIS). (2025). Data for the Sustainable Development Goals. <https://www.uis.unesco.org/en>
17. Wang, M., & Zhou, C. (2023). How does graduate training promote sustainable development of higher education: Evidence from China's "Double First-Class" universities' programs. Sustainability, 15(2), 944. <https://doi.org/10.3390/su15020944>
18. World Bank. (2021). World development report 2021: Data for better lives. World Bank. <https://wdr2021.worldbank.org/>

**Тарман Б.**

PhD, профессор

Генеральный директор (CEO), OpenED Network,  
Турция

e-mail: [btarman@gmail.com](mailto:btarman@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-1615-9943

**ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УНИВЕРСИТЕТОВ В МЕЖДУНАРОДНОМ КОНТЕКСТЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СИСТЕМ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Аннотация**

В статье представлен сравнительный анализ систем высшего образования десяти стран: Казахстана, Китая, Сингапура, Южной Африки, Финляндии, Великобритании, Германии, Турции, Соединённых Штатов и Мексики. В исследовании выявлены ключевые факторы, влияющие на национальную конкурентоспособность университетов, включая модели финансирования, институциональную автономию, уровень исследовательской активности, интернационализацию и связь с рынком труда.

В исследовании выявлены ключевые факторы, влияющие на национальную конкурентоспособность университетов: от фискальных структур и самоуправления до результатов научной деятельности и трансграничной интеграции. Посредством многомерной оценки моделей управления и академических результатов в данной работе определяются стратегические приоритеты системной модернизации казахстанских вузов. Благодаря интеграции количественных показателей, таких как расходы на НИОКР и затраты на образование в процентах от ВВП, с качественными характеристиками управления, исследование предлагает многогранную матрицу факторов успеха.

Полученные результаты показывают, что устойчивое финансирование, высокий уровень институциональной автономии, активная научно-исследовательская деятельность и интеграция с экономикой являются ключевыми драйверами глобальной конкурентоспособности. Казахстан определяется как страна с переходной моделью высшего образования, для которой приоритетными направлениями развития являются укрепление автономии университетов, модернизация качества образования, развитие НИОКР, цифровизация образовательных программ и усиление связей между университетами и индустрией для повышения международной конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** высшее образование, международные практики, автономия университетов, финансирование, интернационализация, качество образования, Казахстан, сравнительный анализ.

**Тарман Б.**

Phd, профессор

OpenED Network бас директоры (CEO),

Түркия

e-mail: btarman@gmail.com

ORCID: 0000-0002-1615-9943

**ХАЛЫҚАРАЛЫҚ КОНТЕКСТЕГІ УНИВЕРСИТЕТТЕРДІҢ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІК  
ФАКТОРЛАРЫ: ЖОҒАРЫ БІЛІМ БЕРУ ЖҮЙЕЛЕРІН САЛЫСТЫРМАЛЫ ТАЛДАУ****Аңдатпа**

Мақалада он елдің жоғары білім беру жүйелеріне салыстырмалы талдау ұсынылады: Қазақстан, Қытай, Сингапур, Оңтүстік Африка, Финляндия, Ұлыбритания, Германия, Түркия, АҚШ және Мексика. Зерттеу университеттердің ұлттық бәсекеге қабілеттілігіне әсер ететін негізгі факторларды айқындайды, оның ішінде қаржыландыру модельдері, институционалдық автономия, зерттеу белсенділігі, интернационалдандыру және еңбек нарығымен байланыс.

Зерттеуде университеттердің ұлттық бәсекеге қабілеттілігіне әсер ететін негізгі факторлар - фискалдық құрылымдар мен өзін-өзі басқарудан бастап, ғылыми нәтижелер мен трансшекаралық интеграцияға дейін анықталған. Басқару модельдері мен академиялық нәтижелерді көпөлшемді бағалау арқылы бұл жұмыста қазақстандық университеттерді жүйелі модернизациялаудың стратегиялық басымдықтары айқындалады. Зерттеу барысында ҒЗТКЖ шығындары мен білім беруге жұмсалатын шығындардың ЖІӨ-дегі үлесі сияқты сандық көрсеткіштерді басқарудың сапалық сипаттамаларымен ұштастыру нәтижесінде табыс факторларының көпқырлы матрицасы ұсынылған.

Зерттеу нәтижелері тұрақты қаржыландыру, жоғары институционалдық автономия, ғылыми-зерттеу белсенділігінің жоғары деңгейі және экономикамен интеграция жаһандық бәсекеге қабілеттіліктің негізгі факторлары болып табылатынын көрсетеді. Қазақстан өтпелі кезеңдегі жоғары білім беру жүйесіне ие ел ретінде анықталады; басты басымдықтар университет автономиясын күшейту, білім сапасын жаңғырту, ҒЗТКЖ дамытуды жеделдету, білім беру бағдарламаларын цифрландыру және университет-индустрия байланыстарын нығайту болып табылады.

**Түйін сөздер:** жоғары білім, халықаралық тәжірибе, университет автономиясы, қаржыландыру, интернационалдандыру, білім сапасы.

FTAMP 06.73.15

DOI: <https://doi.org/10.55871/2072-9847-2026-70-1-187-196>**Көшербаева А.**

э.ғ.д., профессор

Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы  
Қазақстан стратегиялық зерттеулер институты  
e-mail: a.kosherbayeva@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-3096-0892

**Бокаев Б.**

PhD, профессор

Қарағанды индустриялық университеті  
Теміртау, Қазақстан  
e-mail: baurzhanbokayev@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-1037-7085

**Жаныбаева З.**

э.ғ.к,

Зерттеулер, талдау және тиімділікті бағалау  
орталығы  
Астана, Қазақстан  
e-mail: zzhanybayeva@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-4162-3602

**Башу З.\***

PhD

Зерттеулер, талдау және тиімділікті бағалау  
орталығы  
Астана, Қазақстан  
e-mail: zamirabashu@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-8737-1274

## ЖАҢАНДЫҚ ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЖАҒДАЙЫНДА МЕМЛЕКЕТТІК АУДИТТЕ ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТТІ ЕНГІЗУДІҢ МӘСЕЛелері мен перспективалары

**Аңдатпа**

Мақала жаһандық цифрлық трансформация жағдайында мемлекеттік аудит жүйесіне жасанды интеллектті (ЖИ) енгізудің мәселелері мен перспективаларын жан-жақты әрі кешенді түрде талдайды. Зерттеу мемлекеттік аудиттің деректерге тәуелділігі артқан жағдайда дәстүрлі таңдаулы тексеру тәсілдерінің шектеулілігін негіздеп, ЖИ-дің үлкен деректерді өңдеу, тәуекелдерді ерте анықтау, аномалияларды табу, болжам жасау және үздіксіз мониторинг жүргізу арқылы аудиттің проактивті, нәтижеге бағытталған моделін қалыптастырудағы стратегиялық рөлін көрсетеді. Халықаралық тәжірибе негізінде (ЕО, АҚШ, Ұлыбритания, Сингапур, Эстония, Қытай) ЖИ енгізудің тиімділігі деректер инфрақұрылымы, басқару стандарттары, құқықтық режим және қауіпсіз талдамалық орта сияқты институционалдық шарттарға тікелей тәуелді екені дәлелденеді. Қазақстан бойынша Жоғары аудиторлық палатасының 2023–2025 жылдардағы көрсеткіштері қаржылық бұзушылықтардың айтарлықтай өсуін көрсетіп, үлкен көлемді деректермен жұмыс істеуде интеллектуалды аналитиканы енгізудің объективті әрі шұғыл қажеттілігін күшейтеді. Мақалада ЖИ интеграциясына арналған төрт қабатты әдістемелік модель ұсынылады: деректер қабаты, модель қабаты, аудит дәлелдемесі қабаты және басқару-мониторинг қабаты. Қорытындыда ЖИ енгізу технологиялық жаңғырту ғана емес, мемлекеттік аудиттің құқықтық, кадрлық, институционалдық және басқарушылық негіздерін жүйелі түрде күшейтетін кешенді трансформация екені тұжырымдалады.

**Түйін сөздер:** мемлекеттік аудит, жасанды интеллект, үлкен деректер, деректер аналитикасы, тәуекелге бағдарланған аудит, киберқауіпсіздік.

**КІРІСПЕ**

2025 жылғы 08 қыркүйектегі Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың «Жасанды интеллект дәуіріндегі Қазақстан: өзекті мәселелер және оны түбегейлі цифрлық өзгерістер арқылы шешу» атты Қазақстан халқына Жолдауында жаһандық цифрландыру мен ЖИ-дің қоғам, экономика және басқару архитектурасын түбегейлі өзгертетіні атап өтіліп, осы сын-қатерлер жағдайында Қазақстанның тұрақты әлеуметтік-экономикалық дамуы мен қауіпсіздігін қамтамасыз ету үшін елді үш жыл ішінде толық цифрлық мемлекетке айналдыру, жасанды интеллект технологияларын мемлекеттік басқару мен экономиканың барлық саласына кеңінен енгізу, сондай-ақ бұл үдерістердің құқықтық-институционалдық негізін күшейту қажеттілігі стратегиялық басымдық ретінде айқындалды (Мемлекет басшысының Қазақстан халқына Жолдауы, 2025).

Жаһандық тренд тұрғысынан цифрлық трансформация – бұл мемлекеттік сектордың «цифрлық құралдарды енгізуін» ғана емес, институттар, ұйымдар, адамдар, деректер және ресурстарды үйлестіріп, «public value» құруға бағытталған түбегейлі өзгеріс. Дүниежүзілік банк GovTech ұғымын азаматқа бағдарланған

қызметтер, бүкіл үкіметтік (whole-of-government) тәсіл және қарапайым/тиімді/ашық жүйелерге сүйенетін цифрлық реформалардың жаңа буыны ретінде сипаттайды, бұл реформаларға ЖИ және машиналық оқыту сияқты «деструктивті» технологиялар да кіреді.

Осы контексте мемлекеттік аудиттің классикалық таңдамалы тексеруден толық жиынтықты талдауға, «кейінгі бақылаудан» үздіксіз/жедел мониторингке өтуі табиғи эволюцияға айналды, мұны INTOSAI-дың Big Data бойынша материалдары да тренд ретінде бекітеді (Moghadam et al., 2021).

Зерттеудің мақсаты – жаһандық цифрлық трансформация жағдайында мемлекеттік аудит жүйесіне жасанды интеллектті енгізудің институционалдық, әдіснамалық және құқықтық тәуекелдерін кешенді талдау, сондай-ақ Қазақстан жағдайында деректерге негізделген тәуекелге бағдарланған аудиттің проактивті моделіне көшу үшін ЖИ интеграциясының қолданбалы тетіктерін негіздеу.

Зерттеудің ғылыми жаңалығы – мемлекеттік аудитке жасанды интеллектті енгізудің тиімділігі деректерге негізделген тәуекелге бағдарланған проактивті бақылау жүйесіне көшу қажеттілігімен және оның деректер инфрақұрылымы, құқықтық реттеу, басқару стандарттары мен кадрлық дайындық сияқты институционалдық факторларға тәуелділігін Қазақстан жағдайында кешенді түрде негіздеуімен айқындалады.

Жасанды интеллектті мемлекеттік аудитте қолдану екі өзара байланысты бағытты қамтиды. Біріншісі – аудиттің аналитикалық мүмкіндіктерін кеңейту: үлкен деректер массивтерінен заң бұзушылықтар мен тиімсіз шығындардың белгілерін анықтау, тәуекелдерді сегментациялау, мәтіндік құжаттардан құрылымдалған ақпарат алу және күрделі институционалдық байланыстарды талдау. Бұл аудитті реактивті бақылаудан деректерге негізделген, тәуекелге бағдарланған проактивті құралға айналдырады. Екіншісі – мемлекеттік органдарда қолданылатын ЖИ жүйелерінің өзін аудиттеу. Мұнда алгоритмдердің әділдігі, дискриминация тәуекелі, түсіндірмелілік, деректерді заңды өңдеу, ақпараттық қауіпсіздік және жауапкершілік мәселелері бағаланады. Негізгі әдіснамалық мәселе – ЖИ нәтижелерін аудиторлық дәлел ретінде пайдаланудың сенімділігі мен құқықтық жарамдылығын қамтамасыз ету, сондай-ақ олардың толық қадағалануын және құжаттамалық негізделуін сақтау болып табылады.

## ӘДЕБИЕТКЕ ШОЛУ

Цифрлық трансформацияның мемлекеттік басқарудағы теориялық-әдіснамалық негізі OECD-тің digital government бағытындағы зерттеулері мен Дүниежүзілік банктің GovTech парадигмасында тек технологиялық жаңарту емес, басқарудың экожүйелік қайта құруы ретінде түсіндіріледі: мемлекеттік сектордың деректерге негізделген сипатын орнықтыру, ведомствоаралық интероперабельділікті институционалдандыру, ашықтықты күшейту және азаматқа бағдарланған проактивті әкімшілендіруді енгізу.

Мемлекеттік аудит контекстінде аталған құбылыстар INTOSAI-дың мемлекеттік аудит қағидаларымен тікелей үйлеседі: тәуелсіздік, дәлелдемеге негізделген қорытынды шығару, сапа менеджменті және қоғам алдындағы есептілік тәрізді іргелі принциптер ЖИ қолданылатын аудит модельдерінде де өзгеріссіз сақталуға тиіс, өйткені технология құрал болғанымен, аудиттің институционалдық миссиясы мен легитимдігі осы қағидалар арқылы бекітіледі.

Жасанды интеллектті басқару және есеп берушілік саласындағы халықаралық дискурс бірқатар «негізгі тірек құжаттарға» сүйенеді: АҚШ-тағы GAO әзірлеген AI Accountability Framework жауапты ЖИ-ді төрт өзек өлшем арқылы құрылымдайды (Governance, Data, Performance, Monitoring) және бұл өлшемдер аудиттің сұрақ қою логикасын, дәлелдеме жинау архитектурасын, сондай-ақ қорытындының негізділігін верификациялау тәсілдерін жүйелеуге мүмкіндік береді.

Шетелдік ғылыми әдебиет жасанды интеллект пен цифрлық трансформацияның мемлекеттік және ішкі аудитті түбегейлі қайта құрып жатқанын көрсетеді: зерттеулерге сәйкес, ЖИ енгізу аудиттің тиімділігін арттырып, алаяқтықты анықтау, тәуекелдерді болжау және үлкен деректерді талдау мүмкіндіктерін кеңейтеді, сонымен қатар дәлелдемелердің сапасын жақсартады (Panda et al., 2025; Alroud et al., 2025). Мемлекеттік сектор аудиторлары үшін технологияны қабылдау ұйымдық мәдениет, кәсіби құзыреттер және институционалдық қолдау сияқты факторларға тәуелді екені анықталған, бұл цифрлық трансформацияның тек техникалық емес, басқарушылық процесс екенін көрсетеді (Bracci et al., 2026). Сонымен бірге зерттеулер аудиттің рөлінің өзгеріп, бақылаушы функциядан стратегиялық кеңесшіге айналып жатқанын, алайда киберқауіптер, деректер сапасы, алгоритмдік қателер және құқықтық белгісіздік сияқты жаңа тәуекелдер пайда болатынын атап өтеді (Usul & Alpay, 2025; Baharom, 2025). Жүйелі шолулар цифрлық технологияларды енгізу аудиттің үздіксіз (continuous auditing), деректерге негізделген және болжамдық сипат алуына алып келетінін, бірақ кадрлық дайындық пен басқару құрылымдарының жеткіліксіздігі трансформацияның негізгі шектеуші факторы болып қалатынын көрсетеді (Ahmed & Jaree, 2025; Syam et al., 2025).

Академиялық әдебиетте мемлекеттік аудит ұйымдарына технология енгізу көбіне әлеуметтік-техникалық тұрғыдан түсіндіріледі: ұйымдық мәдениет, кадрлық әлеует, құқықтық мандат және деректерге қолжетімділік — бір-бірін толықтыратын детерминанттар ретінде қарастырылып, осы факторларды ескермеген жағдайда технологиялық шешімдердің институционалданбай қалу ықтималдығы жоғары екені көрсетіледі,

соңғы жылдары осыған сүйенген және Жоғары аудит органдары (SAI) контексіне бейімделген зерттеулері де қалыптасып келеді.

Қазақстандық зерттеушілер жасанды интеллекттің мемлекеттік аудит пен жалпы мемлекеттік басқару жүйесіндегі әлеуетін жоғары бағалай отырып, оны енгізу күрделі институционалдық және құқықтық мәселелермен қатар жүретінін атап өтеді. Мәселен, отандық авторлар ЖИ технологиялары бюджет қаражатын пайдалану тиімділігін бағалауды, тәуекелдерді ерте анықтауды және әлеуметтік-экономикалық проблемаларды талдауды күшейте алатынын көрсетеді, алайда бұл «Мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау туралы» заңнамалық талаптармен үйлестірілуі тиіс (Balginova et al., 2025). Сонымен қатар мемлекеттік қызметтің нәтижелілігін мониторингтеу мен талдауда ЖИ қолдану басқару шешімдерінің сапасын арттырғанымен, деректердің сенімділігі, алгоритмдік ашықтық және құқықтық реттеудің жеткіліксіздігі негізгі шектеуші факторлар ретінде қарастырылады (Dzhumabaev et al., 2025). Қазақстандағы мемлекеттік басқару жүйесіне арналған зерттеулер ЖИ-ді стратегиялық құрал ретінде сипаттай отырып, оның тиімділігі цифрлық инфрақұрылымның дамуына, кадрлық әлеуетке және нормативтік базаның жетілдірілуіне тәуелді екенін көрсетеді (Baimbetov & Kaufman, 2025). Құқықтық саладағы жұмыстар да ұқсас қорытындыға келеді: сот төрелігі мен заң шығармашылығында ЖИ қолдану процестердің жеделдігі мен дәлдігін арттырғанымен, әділдік, жауапкершілік, адам құқықтарын сақтау және алгоритмдік тәуелділік тәуекелдері ерекше назарды талап етеді (Saktaganova et al., 2025; Aubakirova & Moldabekov, 2024). Жалпы алғанда, қазақстандық ғылыми дискурс ЖИ-ді мемлекеттік секторды жаңғыртудың маңызды факторы ретінде мойындай отырып, оны қауіпсіз, құқықтық және институционалдық тұрғыдан негізделген модель арқылы енгізу қажеттігін баса көрсетеді.

## МАТЕРИАЛДАР МЕН ӘДІСТЕР

Зерттеу барысында мемлекеттік аудитке жасанды интеллектіні (ЖИ) енгізуге байланысты аналитикалық және әдіснамалық шолу ұсынылды. Зерттеу екі негізгі әдіске сүйенеді: 2018 жылдан кейінгі ғылыми жарияланымдар мен халықаралық стандарттарды қамтитын бағытталған әдеби шолу; алдыңғы қатарлы елдер (ЕО, АҚШ, Ұлыбритания, Сингапур, Эстония, Қытай) мысалында салыстырмалы талдау. Салыстыру барысында аудит органдарының ЖИ қолдану тәжірибесі мен ЖИ жүйелерін мемлекеттік секторда аудиттеудің тәсілдері бірге қарастырылды. Сараптамалық бағалау GAO, NIST AI RMF және INTOSAI нұсқаулықтарымен әдістемелік триангуляция арқылы жүргізілді.

Талдау нәтижесінде ЖИ интеграциясы үшін төрт қабатты әдістемелік модель ұсынылды: деректер қабаты (құқықтық рұқсат пен сапа өлшемдерімен), модель қабаты (алгоритм мен интерпретация элементтері), аудит дәлелдемесі қабаты (ЖИ сигналдарын аудит процедураларымен бекіту) және басқару-мониторинг қабаты (тәуекелдерді басқару, пост-мониторинг, инциденттерді тіркеу). Бұл құрылым халықаралық стандарттармен (INTOSAI, NIST) толық үйлеседі және дәлелдеме тізбегін сақтау мен ашықтықты қамтамасыз етуге бағытталған. Пилоттық ендіру «параллель орындау» қағидаты арқылы басқару шешімдеріне әсер етпей, алдын ала жоспарлау және тексеру кезеңдерін қолдау үшін қолдану ұсынылады. Бұл тәсіл ЖИ тәуекелдерін басқару бойынша халықаралық ұсыныстармен (мысалы, OMB және NAO) сәйкес келеді.

Зерттеу барысында ашық үкіметтік дереккөздер, INTOSAI/GAO/NIST стандарттары, және академиялық басылымдар қолданылды. Сонымен қатар, мазмұндық талдау, салыстырмалы құқықтық шолу және концептуалды модельдеу әдістері қолданылды. Эмпирикалық әдістер тек ұсыныс деңгейінде қарастырылды. Зерттеу негізінен сапалық деректерге сүйенді, себебі көптеген юрисдикцияларда нақты сандық деректер қолжетімді болмады. Бұл болашақта толықтырылуы жоспарлануда.

## НӘТИЖЕЛЕР

Мемлекеттік аудит мемлекеттік қаражаттың тиімді әрі мақсатты пайдаланылуын қамтамасыз ететін және мемлекеттік институттардың тұрақтылығын қолдайтын стратегиялық маңызы бар функция болып табылады, оның нәтижелілігі деректердің сапасына, толықтығына және уақтылығына тікелей тәуелді. Соңғы жылдары мемлекеттік секторда өңделетін деректер көлемі экспоненциалды түрде өсіп, халықаралық бағалаулар бойынша әлемдік деректер көлемі 2020 жылғы шамамен 64 зеттабайттан 2025 жылы 180 зеттабайтқа дейін ұлғайған, бұл бақылау органдарынан дәстүрлі тәсілдерден интеллектуалдық аналитикаға көшуін талап етеді. Жасанды интеллект осы тұрғыда аса перспективалы құрал болып саналады: ол үлкен көлемдегі құрылымдалған және құрылымдалмаған ақпаратты өңдеуге, қаржылық тәуекелдерді болжауға, алаяқтық белгілерін анықтауға және қайталанатын процестерді автоматтандыруға мүмкіндік береді.

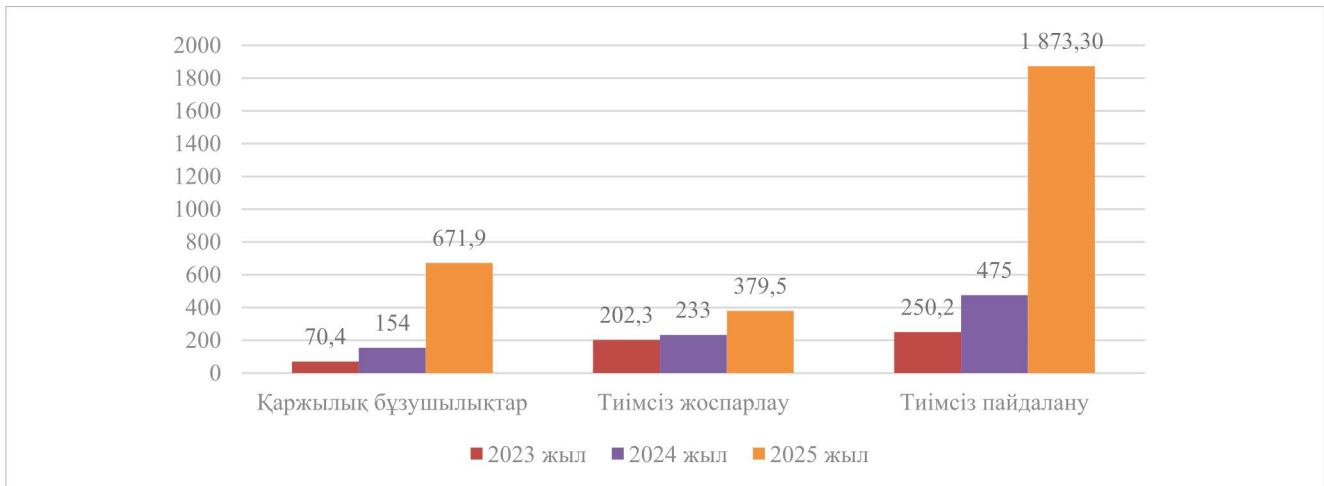
Дүниежүзілік банк деректеріне сәйкес, мемлекеттік қаржылық бақылау саласында соңғы буын цифрлық құралдары (соның ішінде ЖИ) қазіргі уақытта қолданылатын шешімдердің шамамен 7,6%-ын ғана құрайды, бұл технологиялық инфрақұрылымның жеткіліксіздігімен, нормативтік-құқықтық реттеудің әлсіздігімен, деректер сапасының төмендігімен және кадрлардың цифрлық құзыреттерінің шектеулілігімен түсіндіріледі.

Жоғары аудиторлық палатасының 2023–2025 жылдардағы деректері мемлекеттік қаржыны басқару саласындағы бұзушылықтардың көлемі тұрақты түрде өсіп отырғанын көрсетеді: егер 2023 жылы жалпы

бұзушылықтар 522,9 млрд теңгені құраса, 2024 жылы 862 млрд теңгеге дейін ұлғайып, 2025 жылы күрт өсіп 2 924,7 млрд теңгеге жеткен.

Құрылымдық тұрғыдан ең үлкен үлесті барлық кезеңде тиімсіз пайдалану құрайды (2023 ж. – 250,2 млрд тг; 2024 ж. – 475 млрд тг; 2025 ж. – 1 873,3 млрд тг), бұл бюджет қаражатын игерудің сапасы мен нәтижелілігі негізгі тәуекел аймағы екенін дәлелдейді. Қаржылық бұзушылықтар да айтарлықтай өсіп, үш жыл ішінде шамамен 10 есеге жуық артқан (70,4 млрд тг-ден 671,9 млрд тг-ге дейін), ал тиімсіз жоспарлау көрсеткіштері жүйелік кемшіліктердің сақталғанын көрсетеді. Сонымен қатар рәсімдік бұзушылықтардың мыңдаған жағдаймен есептелуі басқару процестерінің формалды талаптарының жиі бұзылатынын білдіреді (Сурет 1).

**Сурет 1. Мемлекеттік аудит нәтижелері бойынша анықталған бұзушылықтар (2023–2025 жж.)**



*Еспертпе: ҚР ЖАП ресми сайты мәліметтері негізінде құрастырылған*

2025 жылы Қазақстан Республикасының Жоғары аудиторлық палатасы мемлекеттік сектордың негізгі бағыттарын қамтыған 32 ірі аудит жүргізіп, 250 объектіні және жалпы сомасы 74 трлн теңгені қамтыған тексерулер нәтижесінде 2,9 трлн теңгеден астам қаржылық бұзушылықтарды анықтады, оның ішінде мемлекет пайдасына 365 млрд теңгеден астам қаражат өтеліп, 293 жеке және заңды тұлға әкімшілік жауапкершілікке тартылды.

Сондай-ақ жүйелі кемшіліктерді жою үшін Үкімет пен аудит объектілеріне 132 ұсыным және 1,4 мың міндетті тапсырма беріліп, 44 материал құқық қорғау органдарына жолданды; мысалы, тек «Самұрық-Қазына» қоры мен оның 18 еншілес компаниясы бойынша аудит 2024 жылғы 16,5 трлн теңге табыс пен 2,4 трлн теңге таза пайда аясында 351,8 млн теңге көлеміндегі бұзушылықтарды анықтады, ал дәрі-дәрмекпен қамтамасыз ету жүйесінде өндірістен бастап пациентке дейінгі барлық кезеңдерде жүйелік олқылықтар тіркелді, бұл мемлекеттік қаржы ағындарының ауқымы мен күрделілігі жағдайында дәстүрлі бақылау құралдарының шектеулігін көрсетіп, тәуекелдерді уақтылы анықтау, үлкен деректерді талдау және алдын алу шараларын күшейту үшін жасанды интеллектке негізделген аналитикалық шешімдерді енгізудің объективті қажеттілігін дәлелдейді.

### ТАЛҚЫЛАУ

Сонымен қатар, ЖИ жүйелерінің алгоритмдік бейтарап еместігі, жаңа деректерге сезімталдығы және құпия ақпаратпен жұмыс істеу тәуекелдері оларды қаржылық бақылауда кеңінен қолдануды тежейді. Сондықтан халықаралық ұйымдар ЖИ енгізуді бір реттік технологиялық жаңарту емес, институционалдық дайындықты, кадрларды қайта даярлауды, деректер инфрақұрылымын күшейтуді және қауіпсіздік талаптарын сақтауды қамтитын кешенді трансформациялық процесс ретінде қарастыруды ұсынады.

Жоғарыда қарастырылғандай, 2025 жылғы Жолдауда цифрлық технологиялар мен ЖИ-ды дамыту мемлекеттік басқарудың басым бағыты ретінде айқындалды. Осыған сәйкес, Жоғары аудиторлық палатада аудиторлық қызметтің барлық кезеңдерін автоматтандыратын бірыңғай ақпараттық жүйе енгізіліп, Қаржы және Әділет министрліктерінің, «Самұрық-Қазына» АҚ-ның және өзге де ұйымдардың 14 ақпараттық жүйесімен интеграция жүзеге асырылды. Бұл бюджет қаражатын алушыларды толық қамтуға және бақылаудың деректерге негізделген моделіне көшуге мүмкіндік берді. Сонымен қатар аудит саласына жасанды интеллект элементтері кезең-кезеңімен енгізіліп, оқыту, сертификаттау және нормативтік құжаттарға қолжетімділікті қамтамасыз ететін виртуалды көмекшілер іске қосылды.

Мұндай ауқымдағы деректерді жедел талдау, тәуекелдерді алдын ала анықтау және жүйелік заңсыздықтарды ерте кезеңде табу үшін үлкен деректерді өңдеуге қабілетті, үлгілерді автоматты түрде анықтайтын және болжам жасауға мүмкіндік беретін жасанды интеллектке негізделген аналитикалық құралдарды енгізу объективті қажеттілікке айналып отыр.

Қазіргі уақытта Жоғары аудиторлық палатасында үлкен деректер мен жасанды интеллект технологияларын пайдалану арқылы талдамалық мүмкіндіктерді кеңейтуге ерекше назар аударылуда. ЖИ-агенттер республикалық бюджет жобасын алдын ала бағалауға және Парламентке ұсынылатын жыл сайынғы есепті дайындауға көмектесетін құрал ретінде әзірленуде. Мемлекет басшысы атап өткендей, ЖИ енгізу бюджет қаражатын пайдалану тиімділігін арттыруға, салық және кеден әкімшілендіруін жетілдіруге, мемлекеттік сатып алуларды оңтайландыруға мүмкіндік береді. Осылайша, цифрлық трансформацияның басты мақсаты — бақылау жүйесінің проактивті, тәуекелге негізделген және деректерге сүйенген моделін қалыптастырып, мемлекеттік қаржы ресурстарын басқарудың сапасын жаңа деңгейге көтеру болып табылады.

Қазіргі уақытта әлемнің алдыңғы қатарлы елдерінде мемлекеттік аудит саласына жасанды интеллектті енгізу қарқынды түрде жүзеге асырылуда және ол жеке технологиялық құрал ретінде емес, тұтас деректер экожүйесі, басқару стандарттары және қауіпсіз инфрақұрылыммен бірге дамытылуда.

Зерттеу нәтижесінде мемлекеттік аудитке жасанды интеллектті жүйелі және қауіпсіз енгізуді қамтамасыз ететін төрт қабатты әдістемелік модель ұсынылады, ол аудит процесінің барлық кезеңдерін қамтитын интеграциялық архитектура ретінде қарастырылады. Модельдің бірінші деңгейі — деректер қабаты, онда мемлекеттік ақпараттық жүйелерден алынатын құрылымдалған және құрылымдалмаған деректердің құқықтық қолжетімділігі, сапасы, толықтығы және қауіпсіздігі қамтамасыз етіледі; екінші деңгей — модель қабаты, мұнда машиналық оқыту алгоритмдері, аномалияларды анықтау және тәуекелдерді бағалау құралдары қолданылып, алынған нәтижелердің түсіндірмелілігі мен сенімділігі бағаланады; үшінші деңгей — аудит дәлелдемесі қабаты, онда ЖИ арқылы алынған сигналдар мен қорытындылар дәстүрлі аудиторлық рәсімдермен тексеріліп, ресми дәлелдеме ретінде пайдаланудың негізділігі айқындалады; төртінші деңгей — басқару және мониторинг қабаты, ол жүйенің тұрақтылығын бақылауға, тәуекелдерді басқаруға, пост-мониторинг жүргізуге және ықтимал инциденттерді тіркеуге бағытталған.

Осы ұсынылған модель OECD, World Bank және INTOSAI ұсынған цифрлық аудиттің тұжырымдамалық негіздерімен, сондай-ақ GovTech және GovAI трансформациялық тәсілдерімен салыстырылады. Бұл модель, сондай-ақ GAO әзірлеген AI Accountability Framework және NIST AI RMF құрылымдарымен салыстырғанда, аудит дәлелдемелерін жүйелеуге және пост-мониторингті нақты белгілеуге басымдық береді. INTOSAI-дың «data–process–verify–conclude» циклымен ұқсастығы байқалады, бірақ басқару мен бақылау қабатында тәуекел инциденттерін тіркеу бойынша жекелендірілген блок ұсынылады.

Халықаралық тәжірибе көрсеткендей, тиімді ЖИ-аудит моделі деректерге толық қолжетімділік, бірыңғай платформалар, тәуекелге негізделген талдау, ашықтық стандарттары және құқықтық реттеу механизмдерінің үйлесіміне негізделеді. Еуропалық одақта алаяқтық тәуекелдерін анықтауға арналған жүйелер мен көптілді мониторинг құралдары қолданылса, АҚШ-та үлкен деректерді талдау үшін Python, R және визуализация платформалары пайдаланылады; Ұлыбритания мен Сингапурда мемлекеттік органдардың ЖИ қолдануын бақылау, алгоритмдердің ашықтығын қамтамасыз ету және AI assurance жүйелері дамыған; Эстония деректер алмасудың ұлттық инфрақұрылымы арқылы аудиттің тиімділігін арттырса, Қытайда Big Data Audit платформалары мемлекеттік бақылаудың цифрлық моделін қалыптастыруда. Бұл тәжірибелер ЖИ енгізудің басты нәтижелері ретінде тәуекелдерді ерте анықтау, аудиттің қамту ауқымын кеңейту, басқарушылық шешімдердің сапасын арттыру және бюджет қаражатын пайдаланудың тиімділігін күшейтуді көрсетеді.

**Кесте 1. Мемлекеттік аудитте жасанды интеллектті қолданудың халықаралық тәжірибесі**

№	Ел / аймақ	ЖИ қолдану мысалдары	Басқару және құқықтық негіз	Нәтижелері
1	Еуропалық одақ (EU) European Court of Auditors	Алаяқтық тәуекелдерін анықтау, көптілді мониторинг, құрылымдық қорларды бақылау	EU AI Act, GDPR	Тәуекелге негізделген аудит, деректер инфрақұрылымын күшейтеу
2	АҚШ Government Accountability Office (GAO)	Үлкен деректерді талдау (Python, R, Tableau, GIS), инновациялық зертханалар	GAO AI Accountability Framework, NIST AI RMF	ЖИ қолдануын стандарттау, ашық есептілік, тәуекел менеджменті

№	Ел / аймақ	ЖИ қолдану мысалдары	Басқару және құқықтық негіз	Нәтижелері
3	Ұлыбритания National Audit Office (NAO)	Мемлекеттік органдардағы AI қолдануын мониторингтеу, генеративті AI құралдары	Ұлттық AI стратегиясы, Algorithmic Transparency Standard	Ортақ цифрлық мүмкіндіктер, тиімділік пен бақылаудың артуы
4	Сингапур Auditor-General's Office	Data analytics арқылы сатып алуларды талдау, ML және графтық аналитика	Model AI Governance Framework, PDPA	Аудит дәлелдерінің сапасын арттыру, тәуекелдерді ерте анықтау
5	Эстония Riigikontroll	X-Road деректер платформасы арқылы толық интеграцияланған аудит	Ұлттық e-government архитектурасы, GDPR	Жедел деректер алмасу, басқарушылық шешімдерді қолдау
6	Қытай National Audit Office	Big Data Audit платформалары, цифрлық аудит жүйелері	Деректер қауіпсіздігі туралы ұлттық заңдар	Мемлекеттік бақылаудың ауқымды цифрлануы, тиімділік өсімі

Еспертне: INTOSAI ресми сайты мәліметтері негізінде құрастырылған

Бұл салыстырмалы талдау әлемдік практикада жасанды интеллект мемлекеттік аудиттің ажырамас бөлігіне айналып келе жатқанын және оны табысты енгізу тек технологияға емес, деректер сапасына, институционалдық дайындыққа және басқару жүйесінің жетілгендігіне тәуелді екенін көрсетеді.

Халықаралық тәжірибені ескере отырып, Жоғары аудиторлық палата (ВАП) мемлекеттік аудиттің тиімділігін арттыру үшін жасанды интеллект пен деректер аналитикасына негізделген құралдарды келесі бес негізгі топқа біріктіруге болады:

- деректерді талдау және визуализация құралдары — Python, R, SAS, Tableau, Power BI;
- тәуекелдерді анықтау және қаржылық мониторинг құралдары — машиналық оқыту модельдері, anomaly detection жүйелері, транзакциялық мониторинг, графтық аналитика;
- құжаттар мен ақпаратты интеллектуалды өңдеу құралдары — табиғи тілдерді өңдеу технологиялары (NLP), интеллектуалды іздеу жүйелері, цифрлық ассистенттер;
- болжау және алдын ала аудит құралдары — predictive analytics, сценарийлік модельдеу, үздіксіз аудит технологиялары;
- инфрақұрылым және автоматтандыру құралдары — secure analytics sandbox, интероперабельдік платформалар, модель реестрі, RPA роботтандыру жүйелері.

Сонымен бірге жасанды интеллектті енгізу белгілі бір тәуекелдер мен шектеулерді қамтиды. Негізгі тәуекелдер қатарына деректер сапасының жеткіліксіздігі, алгоритмдердің «қара жәшік» сипаты, нәтижелердің түсіндірілмеуі, жалған позитивтер мен жалған негативтердің ықтималдығы, ақпараттық қауіпсіздік пен құпиялылық мәселелері, сондай-ақ технологиялық тәуелділік жатады. Ұйымдық тұрғыдан кадрлардың цифрлық құзыреттерінің жеткіліксіздігі, инфрақұрылымның әлсіздігі және нормативтік-құқықтық базаның толық қалыптаспауы да ЖИ енгізуді тежейді. Дегенмен, ұзақ мерзімді перспективада жасанды интеллект мемлекеттік аудиттің сапасын түбегейлі жаңа деңгейге көтеруге мүмкіндік береді: аудиттің қамту ауқымы ұлғаяды, тәуекелдер проактивті түрде анықталады, шешім қабылдау жылдамдығы артады және бюджет қаражатын тиімсіз пайдалану фактілері ерте кезеңде анықталады. Осылайша, ЖИ технологияларын енгізу тәуекелдерді басқару, ашықтықты арттыру және мемлекеттік қаржы жүйесінің тұрақтылығын қамтамасыз ету тұрғысынан стратегиялық маңызы бар бағыт болып табылады.

## ҚОРЫТЫНДЫ

Жаһандық цифрлық трансформация жағдайында жасанды интеллект мемлекеттік аудит жүйесін сапалық тұрғыдан жаңа деңгейге көтеретін стратегиялық құралға айналуға жол ашады. Зерттеу нәтижелері көрсеткендей, ЖИ технологиялары аудиттің дәстүрлі реактивті моделінен деректерге негізделген, тәуекелге бағдарланған және проактивті бақылау жүйесіне көшуге мүмкіндік береді. Үлкен деректерді талдау, аномалияларды анықтау, болжам жасау және үздіксіз мониторинг жүргізу мүмкіндіктері мемлекеттік қаржы ресурстарын басқарудың тиімділігін арттыруға және бюджет қаражатын тиімсіз пайдалану фактілерін ерте кезеңде анықтауға жағдай жасайды. Қазақстандағы мемлекеттік аудит тәжірибесін талдау 2023–2025 жылдары анықталған бұзушылықтардың көлемі триллион теңгемен өлшенетін деңгейге жеткенін көрсетті, бұл бақылаудың дәстүрлі әдістері мемлекеттік қаржы ағындарының күрделілігі мен ауқымына толық жауап бере алмайтынын айғақтайды.

Халықаралық тәжірибе жасанды интеллектті табысты енгізу тек технологиялық шешімдерге емес, деректер инфрақұрылымының дамуына, құқықтық реттеудің жетілдірілуіне, институционалдық дайын-

дыққа және кадрлық әлеуетке тәуелді екенін дәлелдейді. Еуропалық одақ, АҚШ, Ұлыбритания, Сингапур, Эстония және Қытай тәжірибелері ЖИ-аудит моделінің негізінде бірыңғай деректер платформалары, тәуекелге негізделген талдау, алгоритмдердің ашықтығы, қауіпсіздік стандарттары және AI governance жүйелері жататынын көрсетеді. Сонымен қатар ЖИ енгізу алгоритмдік бейтарап еместік, түсіндірілмеушілік, деректер сапасының жеткіліксіздігі, ақпараттық қауіпсіздік тәуекелдері және нормативтік-құқықтық белгісіздік сияқты жаңа сын-қатерлерді туындатады, бұл технологияны қолданудың кешенді және кезең-кезеңмен жүзеге асырылуын талап етеді.

Зерттеу барысында ұсынылған төрт қабатты әдістемелік модель (деректер - модель - аудит дәлелдемесі - басқару және мониторинг) халықаралық стандарттармен үйлесімді және ЖИ нәтижелерін аудиторлық дәлел ретінде қолданудың сенімділігін қамтамасыз етуге бағытталған. Бұл тәсіл ЖИ-ді басқарушылық шешім қабылдаудың орнына емес, аудитордың аналитикалық мүмкіндіктерін күшейтетін құрал ретінде пайдалануға мүмкіндік береді. Қазақстан жағдайында мұндай трансформация мемлекеттік аудиттің қамту ауқымын кеңейтіп қана қоймай, бюджет жоспарлау сапасын арттыруға, жүйелік тәуекелдерді төмендетуге және қоғам алдындағы есептілікті күшейтуге ықпал етеді.

Ұсынылған модельдің ерекшелігі – ол GAO-ның ЖИ жауапкершілік бойынша нұсқаулығындағы «Басқару» және «Бақылау» деңгейлерін кеңейте түсуімен, ал NIST-тің ЖИ қауіптерін басқару нұсқаулығымен салыстырғанда аудиторлық дәлелдер мен тәуекел жағдайларын біріктірудің нақты жолын ұсынуымен ерекшеленеді. Қазақстан жағдайында заңнамалық база, кадрлық әлеует және ақпараттық жүйелердің өзара үйлесімділігі есепке алынғандықтан, бұл модель қолданбалы сипатқа ие.

Осылайша, жасанды интеллектті мемлекеттік аудитке енгізу - технологиялық жаңғырту ғана емес, мемлекеттік қаржы бақылауының институционалдық парадигмасын өзгертуге бағытталған ұзақ мерзімді стратегиялық процесс. ЖИ негізіндегі аудит жүйесін қалыптастыру Қазақстанның толық цифрлық мемлекетке көшу мақсаттарымен үйлесіп, мемлекеттік басқарудың ашықтығын, тиімділігін және тұрақтылығын қамтамасыз етудің маңызды факторына айналады. Сондықтан ЖИ технологияларын ғылыми негізделген, құқықтық тұрғыдан реттелген және институционалдық тұрғыдан дайын модель арқылы кезең-кезеңімен енгізу мемлекеттік аудит жүйесінің болашақтағы орнықтылығы мен нәтижелілігінің шешуші шарты болып табылады.

Ұсынылып отырған төрт қабатты модель – бұл зерттеушілер тобының көзқарасына негізделген авторлық тұжырым. Ол қазіргі кезеңде эмпирикалық түрде сынақтан өткізілмеген және басқарушылық шешімдер қабылдау үшін міндетті үлгі болып табылмайды. Аталған модель мемлекеттік аудитте ЖИ құралдарын кезең-кезеңімен енгізу үшін талқылауға ұсынылған қолданбалы көру форматы ретінде қарастырылады.

Болашақ зерттеулер перспективалары

Болашақ зерттеулер мемлекеттік аудитте жасанды интеллектті қолданудың қолданбалы аспектілерін тереңдетуге бағытталуы тиіс. Атап айтқанда, ЖИ негізіндегі тәуекелдерді автоматты бағалау модельдерінің дәлдігін арттыру, алгоритмдердің түсіндірмелілігін қамтамасыз ету, аудит дәлелдемелерінің цифрлық сенімділігін бағалау, сондай-ақ мемлекеттік ақпараттық жүйелермен толық интеграцияланған үздіксіз аудит тетіктерін әзірлеу маңызды ғылыми міндеттер болып табылады. Сонымен қатар ЖИ қолданудың құқықтық регламенттерін жетілдіру, деректер қауіпсіздігі мен құпиялылықты қорғау, сондай-ақ аудиторлардың цифрлық құзыреттерін дамыту мәселелері де кешенді зерттеуді талап етеді. Бұл бағыттағы ғылыми жұмыстар мемлекеттік аудиттің тиімділігін арттыруға, тәуекелдерді ерте анықтауға және мемлекеттік қаржы жүйесінің ашықтығы мен тұрақтылығын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

### ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ ТІЗІМІ

1. «Жасанды интеллект дәуіріндегі Қазақстан: өзекті мәселелер және оны түбегейлі цифрлық өзгерістер арқылы шешу» атты Қазақстан халқына Жолдау. (2025, 8 қыркүйек). Ақорда — Қазақстан Республикасы Президентінің ресми сайты. Қаралған күні: 24 ақпан 2026. <https://www.akorda.kz/kz/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdauy-zhasandy-intellekt-daurindegi-kazakstan-ozekti-maseleler-zhane-ony-tubegeyli-cifryk-ozgerister-arkyly-sheshu-881957>
2. Ahmed, E., & Japee, G. (2025). The Evolving Role of Internal Audit in the Digital Era (2019 to 2025): A Systematic Review of Artificial Intelligence (AI), Data Analytics, and Cybersecurity Practices. *Journal of Commerce, Economics & Computer Science*, 11 (03), 213–227. <https://doi.org/10.62823/jcecs/11.03.8040>.
3. Baharom, Z. (2025). The transformative role of artificial intelligence in internal auditing: A critical review. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 9(06), 2953–2966.
4. Balginova, K., Tussibaeva, G., & Sagindykova, G. (2025). Возможности применения искусственного интеллекта в государственном аудите. *Economic series of the Bulletin of LN Gumilyov ENU*, (3), 363–382.
5. Bracci, E., Tallaki, M., & Ebua Otia, J. (2026). Propensity factors of artificial intelligence technology adoption by public sector auditors. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 38(1), 59–86.

6. Falah Alroud, S., Aljabr, M. A., & Al-Shorafa, A. J. (2025). The influence of artificial intelligence on electronic audit evidence: exploring the mediating role of digital transformation: evidence from Jordanian export firms. *EDPACS*, 70(2), 1-40.
7. Moghadam, S. S., Ghorbani, A., & Forouzesh, R. (2021). Review and analysis of INTOSAI standards for good governance. *International Journal of Political Science*, 11(3), 63-76.
8. Panda, M., Hossain, M. M., Puri, R., & Ahmad, A. (2025). Artificial intelligence in action: shaping the future of public sector. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 27(6), 668-686.
9. Syam, M., Djaddang, S., & Roziq, M. (2025). The Digital Transformation of Auditing: Navigating the Challenges and Opportunities. Syahril and., Hasnawati and Roziq, Mohammad and., Harnovinsah.
10. Usul, H., & Alpay, B. Y. (2025). Digital Transformation in Internal Audit: Paradigm Shifts, Emerging Risks, and Strategic Resilience. *European Journal of Digital Economy Research*, 6(1), 23-36.
11. Аубакирова, И. У., & Молдабеков, Б. С. (2024). Внедрение технологии искусственного интеллекта в законотворческую деятельность: современные вызовы, риски и перспективы. *Вестник Института законодательства и правовой информации Республики Казахстан*, (1 (76)), 78-86.
12. Баимбетов, М. К., & Кауфман, Н. Ю. (2025). Роль искусственного интеллекта в системе государственного управления Республики Казахстан. *Наука и реальность/Science & Reality*, (3 (23)), 97-101.
13. Джумабаев, С. А., Нургали, А., & Ниязбекова, Ш. У. (2025). Применение искусственного интеллекта в мониторинге и анализе эффективности государственных служащих Республики Казахстан. *Вестник университета «Туран»*, (4), 411-429.
14. Сактаганова, И. С., Мицкая, Е. В., & Сактаганова, А. Б. (2025). Применение искусственного интеллекта при отправлении правосудия: перспективы и вызовы. *Вестник Института законодательства и правовой информации Республики Казахстан*, (1 (80)), 68-80.

#### REFERENCES

1. «Zhasandy intellekt dauirindegi Qazaqstan: ozekti maseleler zhane ony tubegeyli cifrlyq ozgerister arqyly sheshu» atty Qazaqstan halkyna Zholdau. (2025, 8 qyrkuyek). Akorda — Qazaqstan Respublikasy Prezidentinin resmi saity. Qaralghan kuni: 24 aqpan 2026.  
<https://www.akorda.kz/kz/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdauy-zhasandy-intellekt-dauirindegi-kazakstan-ozekti-maseleler-zhane-ony-tubegeyli-cifrlyk-ozgerister-arkyly-sheshu-881957>
2. Ahmed, E., & Japee, G. (2025). The Evolving Role of Internal Audit in the Digital Era (2019 to 2025): A Systematic Review of Artificial Intelligence (AI), Data Analytics, and Cybersecurity Practices. *Journal of Commerce, Economics & Computer Science*, 11(03), 213-227. <https://doi.org/10.62823/jcecs/11.03.8040>
3. Baharom, Z. (2025). The transformative role of artificial intelligence in internal auditing: A critical review. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 9(06), 2953-2966.
4. Balginova, K., Tussibaeva, G., & Sagindykova, G. (2025). Vozmozhnosti primeneniya iskusstvennogo intellekta v gosudarstvennom audite. *Economic Series of the Bulletin of L.N. Gumilyov ENU*, (3), 363-382.
5. Bracci, E., Tallaki, M., & Ebuia Otia, J. (2026). Propensity factors of artificial intelligence technology adoption by public sector auditors. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 38(1), 59-86.
6. Falah Alroud, S., Aljabr, M. A., & Al-Shorafa, A. J. (2025). The influence of artificial intelligence on electronic audit evidence: exploring the mediating role of digital transformation: evidence from Jordanian export firms. *EDPACS*, 70(2), 1-40.
7. Moghadam, S. S., Ghorbani, A., & Forouzesh, R. (2021). Review and analysis of INTOSAI standards for good governance. *International Journal of Political Science*, 11(3), 63-76.
8. Panda, M., Hossain, M. M., Puri, R., & Ahmad, A. (2025). Artificial intelligence in action: shaping the future of public sector. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 27(6), 668-686.
9. Syam, M., Djaddang, S., & Roziq, M. (2025). The Digital Transformation of Auditing: Navigating the Challenges and Opportunities. Syahril, Hasnawati, Roziq, Mohammad, & Harnovinsah.
10. Usul, H., & Alpay, B. Y. (2025). Digital Transformation in Internal Audit: Paradigm Shifts, Emerging Risks, and Strategic Resilience. *European Journal of Digital Economy Research*, 6(1), 23-36.
11. Aubakirova, I. U., & Moldabekov, B. S. (2024). Vnedrenie tekhnologii iskusstvennogo intellekta v zakonotvorcheskuyu deyatel'nost': sovremennye vyzovy, riski i perspektivy. *Vestnik Instituta zakonodatel'stva i pravovoi informatsii Respubliki Kazakhstan*, 1(76), 78-86.
12. Baimbetov, M. K., & Kaufman, N. Yu. (2025). Rol' iskusstvennogo intellekta v sisteme gosudarstvennogo upravleniya Respubliki Kazakhstan. *Nauka i real'nost' / Science & Reality*, 3(23), 97-101.
13. Dzhumabaev, S. A., Nurgali, A., & Niyazbekova, Sh. U. (2025). Primenenie iskusstvennogo intellekta v monitoringe i analize effektivnosti gosudarstvennykh sluzhashchikh Respubliki Kazakhstan. *Vestnik universiteta «Turan»*, (4), 411-429.

14. Saktaganova, I. S., Mitskaya, E. V., & Saktaganova, A. B. (2025). Primenenie iskusstvennogo intellekta pri otravlenii pravosudiya: perspektivy i vyzovy. Vestnik Instituta zakonodatel'stva i pravovoi informatsii Respubliki Kazakhstan, 1(80), 68–80.

**Кошербаева А.**

д.э.н., профессор  
Казахстанский институт стратегических исследований при Президенте РК  
e-mail: zamirabashu@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-3096-0892

**Бокаев Б.**

PhD, профессор  
Карагандинский индустриальный университет  
Темиртау, Казахстан  
E-mail: baurzhanbokayev@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-1037-7085

**Жаныбаева З.**

к.э.н.,  
Центр исследований, анализа  
и оценки эффективности  
Республика Казахстан, Астана  
e-mail: zzhanybayeva@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-4162-3602

**Башу З.\***

PhD  
Центр исследований, анализа  
и оценки эффективности  
Астана, Казахстан  
e-mail: zamirabashu@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-8737-1274

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ АУДИТЕ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

### Аннотация

В статье проводится всесторонний и комплексный анализ проблем и перспектив внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в систему государственного аудита в условиях глобальной цифровой трансформации. Обосновывается ограниченность традиционных выборочных методов проверки при возрастающей зависимости аудита от больших массивов данных, а также раскрывается стратегическая роль ИИ в обработке больших данных, раннем выявлении рисков, обнаружении аномалий, прогнозировании и осуществлении непрерывного мониторинга, что позволяет формировать проактивную, ориентированную на результат модель аудита. На основе международного опыта (ЕС, США, Великобритания, Сингапур, Эстония, Китай) доказано, что эффективность внедрения ИИ напрямую зависит от институциональных условий, включая развитость инфраструктуры данных, стандарты управления, правовой режим и наличие безопасной аналитической среды. По Казахстану показатели Высшей аудиторской палаты за 2023–2025 годы демонстрируют значительный рост финансовых нарушений, что усиливает объективную и срочную необходимость внедрения интеллектуальной аналитики для работы с большими объемами данных. В статье предложена четырехуровневая методологическая модель интеграции ИИ, включающая слой данных, модельный слой, слой аудиторских доказательств и слой управления и мониторинга. Сделан вывод о том, что внедрение ИИ представляет собой не только технологическую модернизацию, но и комплексную трансформацию, направленную на системное укрепление правовых, кадровых, институциональных и управленческих основ государственного аудита.

**Ключевые слова:** государственный аудит, искусственный интеллект, большие данные, аналитика данных, риск-ориентированный аудит, кибербезопасность.

**Kosherbayeva A.**

d.e.s., professor

The Kazakhstan Institute for Strategic Studies  
under the President of the Republic of Kazakhstan  
e-mail: zamirabashu@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-8737-1274

**Bokayev B.**

PhD, professor

Karaganda Industrial University  
Temirtau, Republic of Kazakhstan  
e-mail: baurzhanbokayev@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-1037-7085

**Zhanybayeva Z.**

Candidate of Economic Sciences,

Center for Research,

Analysis and Evaluation of Effectiveness  
Astana, Republic of Kazakhstan  
e-mail: zzhanybayeva@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-4162-3602

**Bashu Z.**

PhD,

Center for Research,

Analysis and Evaluation of Effectiveness  
Astana, Republic of Kazakhstan  
e-mail: zamirabashu@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-8737-1274

**ISSUES AND FUTURE PROSPECTS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ADOPTION IN PUBLIC SECTOR AUDITING UNDER GLOBAL DIGITAL TRANSFORMATION****Abstract**

This article provides a comprehensive analysis of the challenges and prospects of introducing artificial intelligence (AI) into the public audit system in the context of global digital transformation. The study substantiates the limitations of traditional selective audit approaches under conditions of increasing data dependency and demonstrates the strategic role of AI in processing big data, early risk detection, anomaly identification, forecasting, and continuous monitoring, thereby enabling the transition toward a proactive and results-oriented audit model. Based on international experience (EU, USA, United Kingdom, Singapore, Estonia, China), the effectiveness of AI implementation is shown to depend directly on institutional conditions such as data infrastructure, governance standards, legal frameworks, and secure analytical environments. In Kazakhstan, indicators of the Supreme Audit Chamber for 2023–2025 reveal a significant increase in financial violations, reinforcing the objective and urgent need to introduce intelligent analytics for working with large volumes of data. The article proposes a four-layer methodological model for AI integration, consisting of the data layer, model layer, audit evidence layer, and governance-monitoring layer. It is concluded that the implementation of AI represents not merely technological modernization but a comprehensive transformation that systematically strengthens the legal, human resource, institutional, and managerial foundations of public audit.

**Keywords:** public sector audit, artificial intelligence, big data, data analytics, risk-based auditing, cybersecurity.

УДК 354  
МРПТИ 06.81.75; 06.71.29

DOI: <https://doi.org/10.55871/2072-9847-2026-70-1-197-210>

**Nauryzbek M.\***

DPA, Researcher  
Center for Analytical Research  
and Development of Intellectual Potential  
Astana, Kazakhstan  
e-mail: m.nauryz@gmail.com  
ORCID: 0009-0002-1576-1913

**Khamitov Zh.**

DPA, Head of Division  
Department of the National Security Committee  
of the Republic of Kazakhstan for the Ulytau Region  
Zhezkazgan, Kazakhstan  
ORCID: 0000-0002-5669-6022

**Baktiyarova G.**

PhD Student, Astana International University  
Senior Researcher  
Center for Analytical Research  
and Development of Intellectual Potential  
Astana, Kazakhstan  
e-mail: baktiyarovaguldana@gmail.com  
ORCID: 0009-0001-5918-3388

**Zharov Ye.**

PhD in Economics  
Director of the Branch of the Academy  
of Public Administration  
under the President of the Republic of Kazakhstan  
in Akmola Region  
Kokshetau, Kazakhstan  
e-mail: yerzhan.zharov@apa.kz  
ORCID: 0000-0003-3567-4673

## ENHANCING PROFESSIONAL COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS AS A GOVERNANCE TOOL FOR CONFLICT OF INTEREST PREVENTION

### Abstract

This article examines training for public servants as a tool for preventing conflicts of interest in the public administration system. The aim of the study is to analyze international approaches to conflict of interest training and determine their implications for improving the public servant training system in Kazakhstan.

The methodological basis of the study is a qualitative comparative analysis of international regulatory and educational materials developed by the UN, OECD, Transparency International, the International Anti-Corruption Academy, and the European Commission's Anti-Fraud Knowledge Centre, as well as an analysis of the national regulatory framework for training public servants in the Republic of Kazakhstan.

The study's results demonstrate that, in international practice, conflict of interest training is viewed as an element of a broader public integrity system and is aimed at developing the professional competencies of public servants, including the ability to recognize conflicts of interest, assess risks, and make decisions in complex management situations. A comparison with the Kazakhstani's public servant training system shows that the topic of conflict of interest is present in educational programs; however, it is often addressed as part of general anti-corruption and ethics training and does not always receive separate, practice-oriented coverage.

In conclusion, it is noted that the development of conflict of interest training could be linked to a more explicit focus on this topic in educational programs and a focus on developing the applied competencies of public servants.

**Keywords:** conflict of interest; public integrity; anti-corruption training; public service; professional competence development

### INTRODUCTION

Conflicts of interest in modern public administration are increasingly viewed not only as a legal issue but also as a management risk that can undermine public trust in government bodies and reduce the effectiveness of decision-making (OECD, 2020). Even in the absence of a formal violation of the law, such risks can negatively impact the transparency and legitimacy of public authority. In this regard, international anti-corruption policy standards emphasize the need for a comprehensive approach to preventing conflicts of interest.

The relevance of this topic lies in the fact that in the practical work of public servants, conflicts of interest often manifest themselves in ways that require professional judgment and informed behavioral choices. In many

cases, knowledge of regulatory requirements alone is insufficient. This reinforces the importance of training as a tool for preventing conflicts of interest and developing sustainable professional standards.

The United Nations Convention against Corruption, adopted by the UN General Assembly in 2003 and entered into force in 2005, is one of the most important international standards. This document addresses various methods of combating corruption, such as developing a regulatory framework, preventing corruption, and strengthening integrity mechanisms in the public sphere (United Nations, 2003).

The Convention's main goal is to strengthen the system for preventing corruption by putting in place rules to stop conflicts of interest. This includes creating criteria for officials to follow when they disclose information and declare their interests and assets. Other resources on the subject of disclosure of interests and assets also stress this point. They say that these kinds of systems make things more open and help stop circumstances that could lead to corruption (Transparency International, 2015).

Meanwhile, the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) has developed specific guidance on conflicts of interest, the OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service, which helps countries create more transparent and consistent systems for managing such risks in the public sector (OECD, 2004).

In addition to specific recommendations on conflicts of interest, the OECD develops a holistic understanding of public integrity as a set of institutions, rules, and practices aimed at increasing the resilience of governance systems to corruption risks. Specifically, the OECD has developed the Public Integrity Handbook, which serves as a practical tool for authorities seeking to implement a holistic approach to anti-corruption prevention, including training and capacity development for officials (OECD, 2020).

The OECD also released the Integrity Review of Kazakhstan: Advancing Integrity for Economic Development in 2025. This report looks at the country's public integrity system and suggests ways to make it stronger, such as better managing conflicts of interest and making public servant training more effective (OECD, 2023).

Thus, the relevance of this topic stems from the fact that in the modern public administration system, public servants increasingly encounter situations of potential conflicts of interest in their daily work. Such situations do not always have a clear legal solution and require professional judgment. In these circumstances, training is particularly important, helping not only to understand the rules but also to understand how to apply them in practice. Therefore, training is considered an important element in preventing conflicts of interest and strengthening trust in the public service.

This issue is particularly important for Kazakhstan. When it comes to the professional conduct of public servants, the national regulatory framework for anti-corruption and public service formally enshrines the obligation to prevent and resolve conflicts of interest. However, international reviews, such as the OECD Integrity Review of Kazakhstan, indicate a need to more deeply embed these standards into practice and create a culture of public integrity in which training is used as a preventative measure rather than a formal procedure (OECD, 2023).

The scientific significance of this article lies in its examination of conflict of interest training as an important element of public integrity. The paper focuses not so much on regulatory requirements as on educational approaches, their content, and practical application. This approach allows for a new perspective on the role of training in preventing conflicts of interest and expands scientific understanding of this issue.

Conflicts of interest in the public service system are linked not only to legal regulation but also to the development of professional competencies among public servants. These competencies include the ability to recognize potential conflicts of interest, evaluate potential risks for decision-making, disclose personal interests, and apply established resolution mechanisms. In this regard, training is viewed not only as a means of transferring regulatory knowledge, but also as a tool for developing practical skills in situations involving conflicts of interest.

This raises the question of the role training plays in preventing conflicts of interest in the public service. International approaches show that training is increasingly viewed not only as a means of informing about rules but also as a tool for developing practical skills and professional judgment. This approach allows training to be viewed as one element of preventing conflicts of interest and strengthening public integrity.

Based on the abovementioned, the purpose of this article is to analyze various approaches to training public servants on conflict of interest issues internationally and identify key trends that could be taken into account when modernizing the training system in Kazakhstan. This approach allows training to be viewed not as a technical formality, but as an important tool for improving the quality of management decisions and strengthening public trust in public administration.

## RESEARCH METHODOLOGY

This study employs a qualitative comparative analysis to identify key international approaches to training public servants on conflicts of interest. The empirical basis for the study was based on regulatory, methodological, and educational materials from international organizations, as well as documents regulating the public servant training system in the Republic of Kazakhstan.

The analysis included materials from five international actors: the United Nations, the Organization for Economic Cooperation and Development, Transparency International, the International Anti-Corruption Academy, and the European Commission's Anti-Fraud Knowledge Centre. These organizations were selected due to their role in shaping international standards of public integrity and developing educational tools for conflict of interest prevention.

The study's methodological basis is a qualitative content analysis of documents, comparative analysis and thematic classification. The first stage involved an analysis of international documents and educational materials to identify key elements of conflict of interest training, including learning objectives, the competencies developed, the training formats used, and the degree of practical orientation of the programs. The second stage covered comparing the identified approaches with the current system of training and professional development for public servants in the Republic of Kazakhstan.

This methodology enabled us to identify general trends in international conflict of interest training practices and identify areas for their prospective implementation within the national framework.

## LITERATURE REVIEW

### **Conflict of interest as a management risk in the public integrity system**

In modern scientific and academic literature, conflicts of interest are increasingly viewed not only as a legal violation but also as a management risk that can impact decision-making and trust in government bodies. International standards support this approach, emphasizing that preventing and managing conflicts of interest are part of a comprehensive system for preventing corruption and strengthening public integrity.

Despite significant attention to conflict of interest training, approaches presented in literature and international documents primarily focus on formalizing requirements and standards of conduct. Meanwhile, the practical application of these approaches in specific management situations and their impact on the daily work of public servants are considered to a lesser extent.

International organizations stress that even an unresolved or even perceived conflict of interest, absent a formal legal breach, can erode trust and cast doubt on the impartiality of public choices. The OECD says that a conflict of interest happens when an official's personal interests might affect, or seem to affect, how well they do their job (OECD, 2004). These suggestions stress how important it is for the public sector to deal with these kinds of risks.

Other international sources, such as guidelines on preventing and managing conflicts of interest, also reflect a similar logic when it comes to methods for minimizing and monitoring such situations in the public sector (World Bank, 2020).

According to the idea of public integrity, conflicts of interest are a part of a larger system of institutional risks that come with public administration activities. The OECD Public Integrity Handbook says that public integrity is the coordinated use of rules, processes, accountability mechanisms, and professional culture to build confidence and lower the risks of corruption, including conflicts of interest (OECD, 2020).

This approach allows us to consider conflicts of interest as a management risk in the public integrity system, and the training of public servants as one of the tools for its prevention and the development of practices of good behavior.

This understanding also provides a theoretical basis for analyzing the training of public servants as a tool for preventing conflicts of interest in public integrity systems. If conflict of interest is viewed as a management risk, training should not be limited to knowledge of the rules. It should complement regulations and other conflict of interest management mechanisms, helping public servants recognize potentially problematic situations and make decisions based on principles of public integrity.

### **Evolution of approaches to learning: from formal compliance to competency development**

The scientific literature examines various approaches to training in conflict of interest and anti-corruption ethics, and increasingly emphasizes the importance of moving from the traditional training model, sometimes referred to as conditionally rule-based, to a competence-based or values-based training model.

In this context, training for public servants is viewed as more than just a means of familiarizing them with codes of conduct and regulatory requirements. More sustainable results are associated with a competency-based approach, which focuses on developing the ethical competence of public servants, including the ability to recognize ethical issues in specific work situations and relate them to professional standards of public service. (Whitton, 2009)

Arguments for developing practical ethical competencies in public servants and going beyond purely formal rule-following are presented in various works on public service ethics and organizational culture. (Whitton, 2009; Kaptein, 2009). International standards on public service ethics also show that such training helps public servants better meet societal expectations and consistently apply principles of public integrity (World Bank Group, 2020).

At the same time, it should be noted that the transition from formal familiarization with regulations to the development of practical competencies is particularly important in the area of conflicts of interest. In such

situations, it is not enough for a public servant to simply know the requirements. It is important to be able to relate them to real-life work situations and make decisions under uncertainty.

### **The Role of Training in the System of Conflict of Interest Prevention and Public Integrity**

In the academic literature, training for public servants is considered an important component of conflict of interest management and corruption prevention. Researchers emphasize that anti-corruption education not only informs but also develops the skills necessary for ethically responsible behavior in public service (Boehm & Nell, 2007; Basabose, 2019). This approach is consistent with international standards, which recognize education as an important part of a broader public integrity system (UNCAC, 2003; OECD, 2020).

In this context, training in the public sector typically serves two interrelated purposes. First, anti-corruption training is designed for prevention. It systematizes knowledge about the potential dangers of corruption and conflicts of interest and fosters an understanding of the social harm these phenomena cause. Second, the goal of training is to develop practical skills in employees so that they can take appropriate measures when faced with corruption risks and navigate ethically ambiguous situations (Pijalovic et al., 2022; Feldheim & Wang, 2004).

Empirical research confirms that training is crucial for developing anti-corruption attitudes. Specifically, Hauser (2019) found that participation in anti-corruption training was associated with a reduced tendency to justify corrupt behavior. Furthermore, students showed greater attention to so-called "gray areas" of ethics and rule compliance (Hauser, 2019). These findings indicate that formal understanding of rules is limited. They also highlight the importance of ethical judgment and decision-making in real-world management situations.

In a broader context, training is considered as part of the development of long-term anti-corruption strategies in public administration. Researchers note that such strategies require public policies that include the development of relevant competencies and investments in educational programs (Pijalovic et al., 2022; Basabose, 2019). At the same time, it is emphasized that methods based solely on legal regulation are ineffective. A focus solely on norms and sanctions underestimates the importance of the institutional environment, professional judgment, and organizational culture (Boehm & Nell, 2007; Demmke et al., 2020).

The scientific literature places particular emphasis on the development of integrity competencies in organizations. For example, Barnard (2011) identifies qualities such as honesty, responsibility, moral courage, self-discipline, and trustworthiness based on a qualitative study of the work environment (Barnard, 2011). These skills are viewed as the value and behavioral foundations of employee integrity. They can also serve as an analytical basis for discussing ethical standards in various institutional contexts, including the public sector.

However, the quality of training depends largely on how well the work environment enables learners to apply and retain knowledge. The impact of training on employee behavior is not a natural outcome of educational programs, as Baldwin and Ford (1988) demonstrated. Learning transfer depends on the individual characteristics of learners, the level of training design and the organizational context, as well as the opportunity to apply and maintain skills on the job. This means that training programs, no matter how well thought out, won't function if there isn't support from leaders, clear rules, and real chances to use what you've learned (Baldwin & Ford, 1988).

In general, the literature agrees that conflict of interest training is crucial for reducing corruption risks. However, its efficacy is significantly influenced by the institutional environment of implementation. Educational programs are most effective when complemented by management support and opportunities to safely apply acquired knowledge in practice.

Overall, the review shows that international conflict of interest training practices tend to be more practical in nature. At the same time, their implementation depends largely on the conditions of a particular public service system, including organizational characteristics and the institutional environment. This highlights that the application of such approaches may vary across countries.

However, approaches presented in the literature and international documents focus more on the normative and organizational aspects of training. While the practical component of training and its role in the daily work of public servants are explored in less detail. This reflects the complexity of the topic itself and the need for further understanding within various national contexts.

Thus, despite the availability of extensive international recommendations and academic publications, there remains a need for further analysis of which training characteristics ensure its practical effectiveness. This determines the research focus of this work, which is related to the analysis of international approaches to training and their comparison with national practice.

### **Results**

The results of the study are presented as a comparative analysis of various international organizations' approaches to training public servants on conflicts of interest. This analysis allows us to identify common elements and differences in how training is used as a tool for conflict prevention in public integrity systems.

UN and OECD documents primarily provide a normative and strategic framework, while the practices of various international and regional organizations demonstrate how this framework is translated into specific programs, formats, and training materials. Training is an important component of a public integrity system, as it develops standards of conduct, procedures, and the practical ability to identify and resolve risky situations.

## UN

The 2003 United Nations Convention against Corruption is the main UN document. Article 7 of the Convention establishes that states are obliged to ensure the selection and training of persons holding positions vulnerable to corruption, as well as to establish education and training programmes aimed at the honest and proper performance of public functions and raising awareness of the risks of corruption. (United Nations, 2003)

Thus, training is primarily aimed at officials occupying positions vulnerable to corruption risks, which sets a risk-oriented logic for personnel training.

The inter-organizational guide, Preventing and Managing Conflicts of Interest in the Public Sector: Good Practices Guide elaborates on this approach. It states that training is essential for an effective conflict of interest management system (World Bank Group, 2020).

The same guidelines state that training should cover how to handle conflicts of interest in a way that is acceptable. Disclosure of personal interests, recusal from decision-making, redistribution of functions, and documentation of actions taken directly address these methods. Thus, training is viewed as developing conflict of interest management skills, not simply imparting abstract rules.

Finally, the UN strongly supports the idea of early identification of conflict of interest risks. Public officials should be trained to recognize potential conflicts of interest before making management decisions and to consider disclosure of conflicts of interest as normal professional practice, not a violation.

Thus, the UN's approach to conflict of interest training is based on clear functional requirements. Training should ensure:

- targeting vulnerable positions;
- focus on early identification of risks;
- awareness of typical conflict of interest situations;
- knowledge of acceptable response mechanisms.

These components constitute a normative framework in which education is seen as a key means of prevention.

## OECD

The OECD Guidelines on Managing Conflicts of Interest in the Public Sector (2004) emphasize that the mere existence of rules is not enough: public servants must know what a conflict of interest policy is and be able to apply it in specific situations, which requires systematic training and consultation (OECD, 2004).

Managing Conflict of Interest: A Toolkit (2005) states that training should be tailored to the functions and levels of responsibility of public servants. This approach also suggests that training should be targeted at high-risk areas such as personnel decisions, public procurement, and resource allocation (OECD, 2005).

According to the Public Integrity Council Recommendations (2017) and the OECD Public Integrity Handbook (2020), training is part of the overall public integrity system (OECD, 2004; OECD, 2017). The OECD emphasizes that education should be practice-oriented, meaning that it should include analysis of real cases and teach servants to identify and resolve conflicts of interest in ambiguous situations, than restricting itself to the dissemination of information on prohibitions.

Overall, the OECD approach also provides fairly clear guidelines for the content of conflict of interest training. It emphasizes the practical application of policy, the analysis of real-life management situations, and the differentiation of training depending on the functions and level of responsibility of public servants. Moreover, training is not viewed in isolation, but as part of a broader system for ensuring integrity in the public sector.

Thanks to these components, training can be viewed as an ongoing management tool for prevention, rather than simply as a formal event.

## Transparency International

Transparency International (TI) considers training a systemic tool for preventing the risks of corruption and conflicts of interest within the broader framework of integrity management. Its guidance on ethics education for government officials states that training should not focus on formal familiarization with norms, but rather on developing the ability to recognize conflicts of interest and make decisions in the face of ethical dilemmas.

Codes of conduct, conflict of interest management standards, restrictions on gifts and combinations, nepotism, lobbying, asset declarations and the use of whistleblower channels are mandatory thematic blocks (Transparency International, 2022).

Methodologically, Transparency International emphasizes interactive and modular education. This applies in particular to short-term thematic courses and e-learning based on practical situations (Transparency International, 2022). Such formats enhance the practical value of training, as they allow conflicts of interest and ethics to be linked to the real-life circumstances faced by officials. TI's educational initiatives that utilize this approach include both online courses for practitioners and intensive in-person programs. One such example is the Transparency International School on Integrity, which focuses on anti-corruption and ethical tools (Transparency International School on Integrity, n.d.).

The link between training and conflict of interest management is conceptually enshrined in the Topic Guide: Conflicts of Interest, which explicitly addresses the training process as an element of an effective system for

preventing and regulating conflicts of interest, along with other legal measures (Transparency International School on Integrity, 2015). TI also suggests using training tools such as checklists, self-assessments, and case studies developed within the framework of OECD instruments. In general, modern effectiveness training utilizes not only theory but also interactive materials, videos, and scenario exercises that simulate real-life situations (Transparency International, 2022).

Transparency International's approach to training as a preventative measure against conflicts of interest is characterized by the following:

Firstly, training is incorporated into the integrity system and serves as a supplement to legal regulation, rather than replacing it;

Secondly, a focus on the practical challenges and specific corruption risks associated with declarations, gifts, and lobbying;

Thirdly, the training is based on the use of interactive teaching methods, such as case-based scenarios, thematic modules and the use of practical tools (checklists, self-assessments and case studies), which are designed to reinforce skills rather than merely knowledge.

Finally, training comes in a variety of forms, from online courses for practitioners to intensive in-person programs with mandatory training, such as the Transparency International School on Integrity.

#### **International Anti-Corruption Academy (IACA)**

The International Anti-Corruption Academy (IACA) is a specialized international training center dedicated to developing the professional skills necessary to combat corruption and maintain institutional integrity. In its mandate and mission as an intergovernmental organization, IACA considers training to be an independent tool for institutional development (International Anti-Corruption Academy, n.d.-a).

Encompassing both short-term applied formats and postgraduate academic programs, IACA's educational approach is characterized by a multi-level and diverse program structure. IACA offers practitioners standard courses and thematic schools through open training programs (International Anti-Corruption Academy, n.d.-b). These courses are aimed at developing applied skills in the areas of anti-corruption policy, ethics, compliance, and conflict of interest management.

Online learning, used to expand coverage and standardize core knowledge, plays a significant role in IACA's educational model. Courses are provided on IACA's specialized online platform to improve practical comprehension of the mechanisms for preventing, identifying, and resolving conflicts of interest in both the private and public sectors. Specifically, the course "Handling Conflicts of Interest in the Public Sector" combines theoretical modules with interactive elements, visual materials, and other self-assessment tools, emphasizing the academy's commitment to the practical application of knowledge (International Anti-Corruption Academy, n.d.-c).

IACA also actively utilizes asynchronous formats, such as instructor-led online training (International Anti-Corruption Academy, n.d.-d). This is a combination of online lectures, independent work, and discussions of practical cases. These programs aim to engage participants more deeply and cover a variety of topics, such as anti-corruption compliance, internal investigations, anti-money laundering, and the use of digital tools in anti-corruption practices.

A separate area of IACA's work involves the development of tailor-made training programs for government agencies, international organizations, and private companies (International Anti-Corruption Academy, n.d.-e). These programs are developed taking into account the actual needs of institutional clients. They allow for the tailoring of training content and methods to specific corruption risks and conflict of interest management techniques.

IACA also offers international Master's programs in anti-corruption studies and compliance, based on a modular and interdisciplinary approach. These programs include practical assignments, group projects, and research (International Anti-Corruption Academy, n.d.-f).

In addition, another element of the IACA educational system is intensive schools and summer academies focused on in-depth study of anti-corruption tools and the formation of transnational professional networks (International Anti-Corruption Academy, n.d.-b).

IACA's approach to training in corruption prevention and conflict of interest management can thus be characterized by a number of distinctive features. Training is viewed as an independent institutional measure, rather than an supporting element of regulation. Programs have a multi-tiered structure and include short-term practical courses, thematic schools, and master's programs.

Various training formats are used, including in-person, online, and blended, combining independent work with interactive interaction with experts. Training is focused on practice and skill development through case studies and assignments. Programs can be tailored to specific organizations, with the primary focus being on developing professional competencies rather than formal course completion.

In line with this approach, training in the IACA model serves as a means of long-term development of institutional and human resource capacity in the field of combating corruption.

### **Anti-Fraud Knowledge Center (AFKC)**

The Anti-Fraud Knowledge Centre (AFKC) is the European Commission's central knowledge and training platform. Its goal is to prevent fraud, corruption, and conflicts of interest in the management of EU funds. By accumulating guidelines, manuals, best practices, and training resources, including on conflict management, interests, AFKC is a platform for training and development of institutional competencies.

The analytical review of internal control tools emphasizes that AFKC provides a wide range of materials (library, glossary, guidance, legislation) and includes a "best practice" section, which systematizes 37 practices in several areas: systems and IT tools, collaboration mechanisms, red flag systems, sanctions, and training and guidance. Each practice is provided with a brief description and key success factors (Cibotariu, 2023).

The Anti-Fraud Knowledge Centre (AFKC) utilizes interconnected platform modules to deliver a comprehensive training approach. The Guidance & Legislation section contains documents, official guidelines, and reference materials that support practitioners and organizations in their daily work protecting the EU's financial interests. It emphasizes the difference between guidelines, which offer methodologies, and those that summarize best practices at the EU level (European Commission, n.d.-a). These materials serve not only as a source of information but also as a basis for training programs on ethics, conflicts of interest, and fraud prevention. For example, guidance on identifying, managing and monitoring conflicts of interest within the ERDF and ESF is included in the annual training of public servants and is often used in fraud risk assessments (European Commission, 2021). Conflict of interest thus becomes a sustainable discipline rather than an abstract legal category.

To strengthen knowledge and understanding of practical anti-fraud and corruption procedures, AFKC is developing a variety of training formats, such as video modules (European Commission, n.d.-b), interactive online courses, and self-assessment tools. To improve risk recognition and decision-making skills in complex situations, the platform offers game-based and simulation-based training formats based on real-life EU fund management cases. The Anti-Fraud Game is a great example of a multimedia training method that includes an introduction, group work, and individual case studies based on real-life examples of fraud and corruption in EU financial management (European Commission, 2021b).

The AFKC method puts a lot of importance on how e-learning experiences are set up. The e-learning courses section shows how different member states make online courses to fight corruption (European Commission, 2021c). The most effective methods include interactivity, the use of practical exercises, the use of real-world case studies, and regular self-testing. Participants' evaluations indicate that these formats are extremely practical and convenient compared to traditional face-to-face training. At the same time, e-learning complements, but does not completely replace, face-to-face training.

Thus, the AFKC approach to training as a tool for combating corruption and managing conflicts of interest also has a number of distinctive features. First and foremost, training is integrated into the broader EU financial interest protection system and relies on methodological guidelines and reference materials. They are used not only as sources of information but also as a basis for regular training and risk assessment, including conflict of interest management.

Training is delivered using a variety of formats, including text materials, video modules, interactive online courses, and self-assessment tools. Practice-oriented and game-based methods based on real or realistic situations involving the management of EU funds are actively utilized. A key feature is the combination of self-directed learning and more interactive formats aimed at developing decision-making skills. Overall, the emphasis is on continuous learning and the accumulation of practical experience, rather than one-off or formal educational events.

Overall, the review shows that international approaches to conflict of interest training are gradually shifting toward a more practical focus. At the same time, their implementation depends largely on the specific conditions of the public service system, including organizational features and the institutional environment. This highlights that such approaches may have different characteristics in different countries.

Concluding, five international actors were examined: the UN, the OECD, Transparency International, the International Anti-Corruption Academy (IACA), and the Anti-Corruption Knowledge Centre of the European Commission. All of them represent a multi-tiered training system used to prevent conflicts of interest in the public service. This selection allows us to trace how conflict of interest training is formed and functions at various levels: from the establishment of universal international standards and managerial principles of public integrity to their practical implementation in the form of specific educational programs, formats, and methodologies. In this context, the UN and the OECD establish strategic, conceptual, and normative frameworks for defining the goals, principles, and place of training in the conflict of interest management system. Transparency International, IACA, and the Anti-Fraud Knowledge Centre act as operational and educational actors, demonstrating how these frameworks are transformed into practice-oriented tools for improving the skills of public servants.

### **Discussion**

The results of the analysis allow us to consider conflict-of-interest training not only as an element of anti-corruption training but also as a tool for managing institutional risks. In this context, the key factor is not so much

the volume of regulatory knowledge, but rather the ability of public servants to apply it in specific management situations requiring professional judgment.

The results show that, in international practice, conflict of interest training for public servants is regarded as an integral component of a comprehensive public integrity framework, rather than as an isolated educational program. Analyzing the approaches used by the UN, OECD, Transparency International, the International Anti-Corruption Academy, and the European Commission's Anti-Corruption Information Centre, we see that training serves a variety of different purposes at the institutional level. These purposes include establishing rules and guidelines, as well as developing professional skills and operational practices. Overall, this demonstrates the multi-layered nature of training as a method for preventing conflicts of interest.

Overall, the international practices reviewed above allow us to see how training is integrated into the broader public integrity system. At the normative and conceptual levels, international organizations formulate basic principles and standards for managing conflicts of interest. At the institutional and educational levels, specialized organizations and training bodies transform these frameworks into educational programs, training formats, and practical tools. This logic demonstrates that training is not a standalone educational activity, but rather an element of an institutional system for preventing corruption risks.

**Table 1. International approaches to training as a tool for preventing conflicts of interest in public service**

<b>Organization</b>	<b>Role in the conflict of interest prevention system</b>	<b>The role of training</b>	<b>Formats and tools</b>
UN	Forms basic international standards for combating corruption and managing conflicts of interest	Establishes the obligation of states to provide training to vulnerable categories of officials	Regulatory requirements, guidelines, recommendations
OECD	Develops the concept of public integrity and governance approaches	Views education as an element of the public integrity system	Recommendations, guides, toolkits, case studies
Transparency International	Focuses on developing a culture of integrity and reducing corruption risks	Uses training to develop the ability to recognize conflicts of interest and make decisions in ethically challenging situations	Online courses, trainings, case studies, checklists, interactive materials
International Anti-Corruption Academy (IACA)	Acts as a specialized educational center for the development of anti-corruption competencies	Views training as an independent tool for professional development	Courses, master's programs, online learning, thematic schools, practical assignments
Anti-Fraud Knowledge Center (EC)	Provides methodological and informational support in the area of fraud and conflict of interest prevention.	Integrates training into risk management and internal control processes.	Manuals, videos, online courses, simulations, self-assessment tools.

*Note: Compiled by the authors based on the sources.*

In the context of the considered international models of training as a tool for preventing conflicts of interest, it is important to take into account the national legal and institutional frameworks in which such approaches are implemented.

In Kazakhstan, the basis is the Law "On Combating Corruption" of November 18, 2015, which classifies "prevention and resolution of conflicts of interest" and "formation of an anti-corruption culture" as key measures of the anti-corruption system (Article 6, Law of the Republic of Kazakhstan, 2015a) and establishes a conflict of interest as a separate object of regulation (Article 15). The Law "On the Public service of the Republic of Kazakhstan" of November 23, 2015, in which the training and professional development of public servants is designated as a mandatory condition for professional activity and the implementation of the principles of official ethics (Article 34, Law of the Republic of Kazakhstan, 2015b)

In order to implement these standards, by-laws have been adopted, in particular, the Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan dated March 15, 2018 No. 125 "On approval of the Rules for the training, retraining and advanced training of public servants, requirements for educational organizations implementing advanced training of public servants", where the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan (APU) is directly designated as the basic organization for training, retraining and advanced

training, and for administrative public servants a standard for undergoing advanced training at least once every three years is established (Clause 15, Government of the Republic of Kazakhstan, 2018).

Thus, at the legislative level, a connection is ensured between the tasks of developing an anti-corruption culture, managing conflicts of interest, and the state's obligation to ensure regular training of employees.

ASU's academic programs include master's programs (MPA, MPP, and other areas of training for government personnel). ASU also offers doctoral degrees for public servants (Academy of Public Administration, 2025).

Retraining programs are aimed at developing the basic managerial, legal, and professional competencies of public servants, including those at the early stages of their careers. They are typically conducted in full-time format, but are sometimes offered in a blended (full-time and distance) format (Academy of Public Administration, n.d.-a). E-learning, also known as e-learning, is used at the Academy to complement in-person training formats. This includes online and distance courses, which are designed to increase the accessibility and reach of training (Academy of Public Administration, n.d.-b).

Along with retraining programs, continuing education is a significant part of the public servant training system. It is done through short-term training seminars. According to the rules in place now, government workers get continuous education through seminars that span from 8 to 80 academic hours and are meant to improve their professional skills (Clause 15, Government of the Republic of Kazakhstan, 2018).

The training covers a wide range of topics, including public administration, risk management, digitalization, communications, leadership, and organizational culture development. Integrity, professional ethics, and anti-corruption behavior are covered in separate seminars and training modules, such as "Ethics and Professionalism in the Public Service: Anti-Corruption Behavior" and "Anti-Corruption Management and Compliance." These programs address conflicts of interest as part of a broader anti-corruption and ethical agenda and integrate them into the overall context of developing the professional behavior of public servants.

As a result, conflicts of interest appear more as an integral part of the general anti-corruption and ethical issues than as a clearly structured object of study with defined goals, thematic blocks and expected learning outcomes. At the same time, such integration, on the one hand, reflects the systemic nature of the training of public servants, but, on the other hand, may reduce the degree of awareness of the perception of conflicts of interest as a management risk.

Thus, the topic of conflict of interest is institutionally present in the training and professional development system for public servants and is integrated into educational programs, primarily within courses on ethics, integrity, and anti-corruption policy. However, an analysis of publicly available program descriptions and lists of training activities reveals that the content of conflict of interest training is generally not explicitly detailed. It is not always clear which aspects of conflict of interest are addressed, which situations are emphasized, and what practical skills are expected to be developed in students. As a result, conflict of interest is presented more as an integral part of general anti-corruption and ethical issues than as a clearly structured training subject with defined objectives, thematic units, and expected learning outcomes.

In this regard, international practice, in which conflicts of interest typically remain linked to the broader agenda of integrity and public probity while receiving separate thematic and methodological attention, allows us to identify areas for the possible development of educational programs. This is not about removing conflicts of interest from the existing system, but rather about their more explicit and structured disclosure through the allocation of time, training modules, case studies, and analytical tools. The goal is to instill the necessary skills and enable the application of acquired knowledge in everyday management activities.

Comparing Kazakhstan's public servant training practices with the international approaches presented in the table reveals common features and highlights areas where international experience provides a clearer structure and applicability for conflict of interest training. Typically, training is aimed not only at knowledge of the rules but also at developing practical skills and an understanding of conflict of interest as a management risk. In this sense, international experience can serve as a benchmark for understanding the role of training in public integrity systems. This, in turn, indicates a difference not so much in the availability of training, but in the level of its institutional development and practical focus.

In the literature, training effectiveness is associated not only with the assimilation of material but also with the ability to transfer acquired knowledge and skills to professional activities. In this context, the effectiveness of training programs depends on the characteristics of the learners, the training design, and the organizational context in which the acquired knowledge is expected to be applied (International Anti-Corruption Academy, 2026).

Based on the results obtained, it can be noted that the development of conflict of interest training in Kazakhstan is primarily associated with a more clear coverage of this topic in educational programs. While it is already addressed within the framework of anti-corruption and ethics training, it is important to devote more attention to it as an independent element of professional development. In particular, strengthening the practical component of training, including analysis of typical and challenging situations that public servants encounter in their work, is significant. Furthermore, a closer connection between training content and real-life management

processes and functions, as well as a gradual expansion of the use of flexible formats, including distance learning, can play a role. Overall, this allows training to be viewed not only as a formal part of training but also as a tool for improving the quality of management decisions.

Overall, the analysis shows that conflict of interest training is an important component of both international approaches to public integrity and the public servant training system in Kazakhstan. International practice views training not only as a means of familiarizing with rules but also as a tool for developing practical skills and professional judgment in real-life management situations. In Kazakhstan, the topic of conflict of interest is already integrated into educational programs, primarily within anti-corruption and ethics training. Comparison with international experience suggests further development of training toward a more clear, practice-oriented, and consistent approach to this topic as part of the professional development of public servants.

In this regard, the presented study allows us to clarify the role of training on conflict of interest issues as an element of the system of ensuring the integrity of the public service and to determine the directions for its further development.

### Conclusion

The study shows that conflict of interest training occupies a key place in international approaches to strengthening public integrity and is considered an integral part of corruption risk prevention. International organizations and specialized educational centers consistently emphasize that effective training should go beyond formal familiarization with rules and focus on developing practical skills.

An analysis of Kazakhstan's system of training, retraining, and professional development for public servants shows that the topic of conflict of interest is present in educational programs, primarily within courses on ethics, integrity, and anti-corruption policy. However, training on conflict of interest is generally not structured as a standalone subject with clearly defined objectives, thematic units, and expected outcomes, limiting the development of sustainable practical skills for managing these risks.

Comparing national practices with international experience allows for a fresh look at the role of conflict of interest training in Kazakhstan's public service system. This also helps identify areas for further development of such training as a tool for preventing corruption risks.

The study was carried out with the support of the Science Committee of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan (Grant AP22787371) "Tools for regulating conflict of interest in the public service in the context of implementation of the anti-corruption policy"

### REFERENCES

1. Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan. (2025). Admission rules. Retrieved January 29, 2026, from [https://admission.apa.kz/docs/main/rules/ru/rules\\_ru.pdf](https://admission.apa.kz/docs/main/rules/ru/rules_ru.pdf)
2. Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan. (n.d.-a). Retraining courses for public servants. Retrieved January 29, 2026, from <https://www.apa.kz/ru/profdev-ru/kursy-perepodgotovki-2/>
3. Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan. (n.d.-b). E-learning. Retrieved January 29, 2026, from <https://www.apa.kz/ru/e-learning/>
4. Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
5. Barnard, A. (2011). The competencies of integrity. *Journal of Psychology in Africa*, 21(2), 267–273.
6. Basabose, J. D. D. (2019). Anti-corruption education as an alternative approach to corruption. In *Anti-corruption education and peacebuilding: The Ubupfura Project in Rwanda* (pp. 157–194). Springer.
7. Boehm, F., & Nell, M. (2007). Anti-corruption training and education (U4 Brief No. 13). U4 Anti-Corruption Resource Centre. <https://www.cmi.no/publications/2762-anti-corruption-training-and-education>
8. Cibotariu, I. S. (2023). Internal control tools to strengthen the fight against fraud in the European Union. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 23(2), 46–52.
9. Demmke, C., et al. (2020). The effectiveness of conflict of interest policies in the EU member states. *European Union*.
10. European Commission. (2021a). Guidance on identifying, managing and monitoring conflicts of interest within ERDF and ESF. Retrieved January 29, 2026, from [https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/library-good-practices-and-case-studies/good-practices/guidance-identifying-managing-and-monitoring-conflicts-interest-within-erdf-and-esf\\_en](https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/library-good-practices-and-case-studies/good-practices/guidance-identifying-managing-and-monitoring-conflicts-interest-within-erdf-and-esf_en)
11. European Commission. (2021b). Anti-fraud game. Retrieved January 29, 2026, from [https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/library-good-practices-and-case-studies/good-practices/anti-fraud-game\\_en](https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/library-good-practices-and-case-studies/good-practices/anti-fraud-game_en)
12. European Commission. (2021c). E-learning courses on anti-fraud. Retrieved January 29, 2026, from [https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/library-good-practices-and-case-studies/good-practices/e-learning-courses\\_en](https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/library-good-practices-and-case-studies/good-practices/e-learning-courses_en)

13. European Commission. (n.d.-a). Anti-fraud knowledge centre: Guidance and legislation. Retrieved January 29, 2026, from [https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/guidance-legislation\\_en](https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/guidance-legislation_en)
14. European Commission. (n.d.-b). Anti-fraud knowledge centre: Video modules. Retrieved January 29, 2026, from [https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/video-modules\\_en](https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/video-modules_en)
15. Feldheim, M. A., & Wang, X. (2004). Ethics and public trust: Results from a national survey. *Public Integrity*, 6(1), 63–75.
16. Government of the Republic of Kazakhstan. (2018). On approval of the rules for the training, retraining and advanced training of public servants (Resolution No. 125). Retrieved January 29, 2026, from <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1800000125>
17. Hauser, C. (2019). Fighting against corruption: Does anti-corruption training make any difference? *Journal of Business Ethics*, 159(1), 281–299.
18. International Anti-Corruption Academy. (n.d.-a). About IACA. Retrieved January 29, 2026, from <https://www.iaca.int/who-we-are.html>
19. International Anti-Corruption Academy. (n.d.-b). Open trainings. Retrieved January 29, 2026, from <https://www.iaca.int/online/open-trainings/>
20. International Anti-Corruption Academy. (n.d.-c). Handling conflicts of interest in the public sector. Retrieved January 29, 2026, from <https://www.iaca.int/online/handling-conflicts-of-interest-in-the-public-sector/>
21. International Anti-Corruption Academy. (n.d.-d). Online trainings. Retrieved January 29, 2026, from <https://www.iaca.int/online-trainings-2023.html>
22. International Anti-Corruption Academy. (n.d.-e). Tailor-made trainings. Retrieved January 29, 2026, from <https://www.iaca.int/online/tailor-made-trainings/>
23. International Anti-Corruption Academy. (n.d.-f). IACA programs. Retrieved January 29, 2026, from <https://www.iaca.int/iaca-programmes.html>
24. Kaptein, M. (2009). Ethics programs and ethical culture: A next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 261–281. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9998-3>
25. Law of the Republic of Kazakhstan. (2015a). On combating corruption (No. 410-V). Retrieved January 29, 2026, from <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000410>
26. Law of the Republic of Kazakhstan. (2015b). On the public service of the Republic of Kazakhstan (No. 416-V). Retrieved January 29, 2026, from <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416>
27. OECD. (2004). Managing conflict of interest in the public service. Retrieved January 29, 2026, from [https://www.oecd.org/en/publications/managing-conflict-of-interest-in-the-public-service\\_9789264104938-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/managing-conflict-of-interest-in-the-public-service_9789264104938-en.html)
28. OECD. (2005). Managing conflict of interest in the public sector: A toolkit. OECD Publishing.
29. OECD. (2017). Recommendation of the Council on public integrity (OECD/LEGAL/0435). Retrieved January 29, 2026, from <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>
30. OECD. (2020). OECD public integrity handbook. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook\\_598692a5/ac8ed8e8-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5/ac8ed8e8-en.pdf)
31. OECD. (2023). OECD integrity review of Kazakhstan. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-integrity-review-of-kazakhstan\\_d705d02f-en/full-report.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-integrity-review-of-kazakhstan_d705d02f-en/full-report.html)
32. Pijalovic, V., et al. (2022). Education as a key in the fight against corruption. In *Proceedings of the INTED2022 Conference* (pp. 2878–2885).
33. Transparency International. (2015a). Topic guide on interest and asset disclosure. Retrieved January 29, 2026, from <https://knowledgehub.transparency.org/guide/topic-guide-on-interest-and-asset-disclosure/5867>
34. Transparency International. (2015b). Topic guide on conflicts of interest. Retrieved January 29, 2026, from <https://knowledgehub.transparencycdn.org/topic-guides/Topic-Guide-Conflicts-of-Interest.pdf>
35. Transparency International. (2022). Integrity training for public officials. Retrieved January 29, 2026, from <https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk/integrity-training-for-public-officials>
36. Transparency International School on Integrity. (n.d.). Transparency International School on Integrity. Retrieved January 29, 2026, from <https://transparencyschool.org/>
37. United Nations. (2003). United Nations Convention against Corruption (adopted October 31, 2003). [https://www.unodc.org/documents/brussels/UN\\_Convention\\_Against\\_Corruption.pdf](https://www.unodc.org/documents/brussels/UN_Convention_Against_Corruption.pdf)
38. United Nations Office on Drugs and Crime. (2020). Preventing and managing conflicts of interest in the public sector: Good practices guide. <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2020/Preventing-and-Managing-Conflicts-of-Interest-in-the-Public-Sector-Good-Practices-Guide.pdf>
39. Whitton, H. (2009). Beyond the code of conduct: Building ethical competence in public officials (U4 Brief, No. 19). U4 Anti-Corruption Resource Centre. <https://www.u4.no/api/publications/beyond-the-code-of-conduct-building-ethical-competence-in-public-officials/pdf>
40. World Bank. (2020). Enhancing government effectiveness and transparency: The fight against corruption. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/950091599837673013>

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан. (2025). Правила приема на обучение. Retrieved January 29, 2026, from [https://admission.apa.kz/docs/main/rules/ru/rules\\_ru.pdf](https://admission.apa.kz/docs/main/rules/ru/rules_ru.pdf)
2. Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan. (n.d.-a). Retraining courses for public servants. Retrieved January 29, 2026, from <https://www.apa.kz/ru/profdev-ru/kursy-perepodgotovki-2/>
3. Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan. (n.d.-b). E-learning. Retrieved January 29, 2026, from <https://www.apa.kz/ru/e-learning/>
4. Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
5. Barnard, A. (2011). The competencies of integrity. *Journal of Psychology in Africa*, 21(2), 267–273.
6. Basabose, J. D. D. (2019). Anti-corruption education as an alternative approach to corruption. In *Anti-corruption education and peacebuilding: The Ubupfura Project in Rwanda* (pp. 157–194). Springer.
7. Boehm, F., & Nell, M. (2007). Anti-corruption training and education (U4 Brief No. 13). U4 Anti-Corruption Resource Centre. <https://www.cmi.no/publications/2762-anti-corruption-training-and-education>
8. Cibotariu, I. S. (2023). Internal control tools to strengthen the fight against fraud in the European Union. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 23(2), 46–52.
9. Demmke, C., et al. (2020). The effectiveness of conflict of interest policies in the EU member states. *European Union*.
10. European Commission. (2021a). Guidance on identifying, managing and monitoring conflicts of interest within ERDF and ESF. Retrieved January 29, 2026, from [https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/library-good-practices-and-case-studies/good-practices/guidance-identifying-managing-and-monitoring-conflicts-interest-within-erdf-and-esf\\_en](https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/library-good-practices-and-case-studies/good-practices/guidance-identifying-managing-and-monitoring-conflicts-interest-within-erdf-and-esf_en)
11. European Commission. (2021b). Anti-fraud game. Retrieved January 29, 2026, from [https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/library-good-practices-and-case-studies/good-practices/anti-fraud-game\\_en](https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/library-good-practices-and-case-studies/good-practices/anti-fraud-game_en)
12. European Commission. (2021c). E-learning courses on anti-fraud. Retrieved January 29, 2026, from [https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/library-good-practices-and-case-studies/good-practices/e-learning-courses\\_en](https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/library-good-practices-and-case-studies/good-practices/e-learning-courses_en)
13. European Commission. (n.d.-a). Anti-fraud knowledge centre: Guidance and legislation. Retrieved January 29, 2026, from [https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/guidance-legislation\\_en](https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/guidance-legislation_en)
14. European Commission. (n.d.-b). Anti-fraud knowledge centre: Video modules. Retrieved January 29, 2026, from [https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/video-modules\\_en](https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/video-modules_en)
15. Feldheim, M. A., & Wang, X. (2004). Ethics and public trust: Results from a national survey. *Public Integrity*, 6(1), 63–75.
16. Government of the Republic of Kazakhstan. (2018). On approval of the rules for the training, retraining and advanced training of public servants (Resolution No. 125). Retrieved January 29, 2026, from <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1800000125>
17. Hauser, C. (2019). Fighting against corruption: Does anti-corruption training make any difference? *Journal of Business Ethics*, 159(1), 281–299.
18. International Anti-Corruption Academy. (n.d.-a). About IACA. Retrieved January 29, 2026, from <https://www.iaca.int/who-we-are.html>
19. International Anti-Corruption Academy. (n.d.-b). Open trainings. Retrieved January 29, 2026, from <https://www.iaca.int/online/open-trainings/>
20. International Anti-Corruption Academy. (n.d.-c). Handling conflicts of interest in the public sector. Retrieved January 29, 2026, from <https://www.iaca.int/online/handling-conflicts-of-interest-in-the-public-sector/>
21. International Anti-Corruption Academy. (n.d.-d). Online trainings. Retrieved January 29, 2026, from <https://www.iaca.int/online-trainings-2023.html>
22. International Anti-Corruption Academy. (n.d.-e). Tailor-made trainings. Retrieved January 29, 2026, from <https://www.iaca.int/online/tailor-made-trainings/>
23. International Anti-Corruption Academy. (n.d.-f). IACA programmes. Retrieved January 29, 2026, from <https://www.iaca.int/iaca-programmes.html>
24. Kaptein, M. (2009). Ethics programs and ethical culture: A next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 261–281. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9998-3>
25. Закон Республики Казахстан. (2015a). О противодействии коррупции (№ 410-V). Получено 29 января 2026 г. с <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000410>
26. Закон Республики Казахстан. (2015b). О государственной службе Республики Казахстан (№ 416-V). Получено 29 января 2026 г. с <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416>
27. OECD. (2004). Managing conflict of interest in the public service. Retrieved January 29, 2026, from [https://www.oecd.org/en/publications/managing-conflict-of-interest-in-the-public-service\\_9789264104938-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/managing-conflict-of-interest-in-the-public-service_9789264104938-en.html)

28. OECD. (2005). Managing conflict of interest in the public sector: A toolkit. OECD Publishing.
29. OECD. (2017). Recommendation of the Council on public integrity (OECD/LEGAL/0435). Retrieved January 29, 2026, from <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>
30. OECD. (2020). OECD public integrity handbook. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook\\_598692a5/ac8ed8e8-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5/ac8ed8e8-en.pdf)
31. OECD. (2023). OECD integrity review of Kazakhstan. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-integrity-review-of-kazakhstan\\_d705d02f-en/full-report.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-integrity-review-of-kazakhstan_d705d02f-en/full-report.html)
32. Pijalovic, V., et al. (2022). Education as a key in the fight against corruption. In Proceedings of the INTED2022 Conference (pp. 2878–2885).
33. Transparency International. (2015a). Topic guide on interest and asset disclosure. Retrieved January 29, 2026, from <https://knowledgehub.transparency.org/guide/topic-guide-on-interest-and-asset-disclosure/5867>
34. Transparency International. (2015b). Topic guide on conflicts of interest. Retrieved January 29, 2026, from <https://knowledgehub.transparencycdn.org/topic-guides/Topic-Guide-Conflicts-of-Interest.pdf>
35. Transparency International. (2022). Integrity training for public officials. Retrieved January 29, 2026, from <https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk/integrity-training-for-public-officials>
36. Transparency International School on Integrity. (n.d.). Transparency International School on Integrity. Retrieved January 29, 2026, from <https://transparencyschool.org/>
37. United Nations. (2003). United Nations Convention against Corruption (adopted October 31, 2003). [https://www.unodc.org/documents/brussels/UN\\_Convention\\_Against\\_Corruption.pdf](https://www.unodc.org/documents/brussels/UN_Convention_Against_Corruption.pdf)
38. United Nations Office on Drugs and Crime. (2020). Preventing and managing conflicts of interest in the public sector: Good practices guide. <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2020/Preventing-and-Managing-Conflicts-of-Interest-in-the-Public-Sector-Good-Practices-Guide.pdf>
39. Whitton, H. (2009). Beyond the code of conduct: Building ethical competence in public officials (U4 Brief, No. 19). U4 Anti-Corruption Resource Centre. <https://www.u4.no/api/publications/beyond-the-code-of-conduct-building-ethical-competence-in-public-officials/pdf>
40. World Bank. (2020). Enhancing government effectiveness and transparency: The fight against corruption. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/950091599837673013>

## МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІЛЕРДІҢ КӘСІБИ ҚҰЗЫРЕТТІЛІГІН АРТТЫРУ – МҮДДЕЛЕР ҚАҚТЫҒЫСЫНЫҢ АЛДЫН АЛУДЫҢ БАСҚАРУ ҚҰРАЛЫ РЕТІНДЕ

### Наурызбек М.\*

DPA, ғылыми қызметкер  
Интеллектуалдық әлеуетті дамыту  
және аналитикалық зерттеулер орталығы  
Астана қ., Қазақстан  
e-mail: m.nauрыз@gmail.com  
ORCID: 0009-0002-1576-1913

### Хамитов Ж.

DPA, басқарма бастығы  
Қазақстан Республикасы Ұлттық  
қауіпсіздік комитетінің  
Ұлытау облысы бойынша басқармасы  
Жезқазған қ., Қазақстан  
ORCID: 0000-0002-5669-6022

### Бақтиярова Г.

PhD докторанты  
Астана халықаралық университеті  
Астана қ., Қазақстан  
e-mail: baktiyarovaguldana@gmail.com  
ORCID: 0009-0001-5918-3388

### Жаров Е.

экономика ғылымдарының кандидаты  
(PhD in Economics)  
Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы  
Мемлекеттік басқару академиясының  
Ақмола облысы бойынша филиалының директоры  
Көкшетау қ., Қазақстан  
e-mail: yerzhan.zharov@apa.kz  
ORCID: 0000-0003-3567-4673

### Аңдатпа

Мақалада мемлекеттік басқару жүйесінде мүдделер қақтығысының алдын алу тетігі ретінде мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттерін дамыту мәселесі талданады. Мүдделер қақтығысы тек құқықтық мәселе ретінде ғана емес, сонымен қатар нормативтік реттеумен қатар кәсіби пайым мен практикалық дағдыларды қалыптастыруды талап ететін басқарушылық тәуекел ретінде қарастырылады. Зерттеу концептуалдық-талдамалық сипатта жүргізіліп, жаһандық және мамандандырылған халықаралық акторлар қолданатын көпдеңгейлі оқыту тәсілдерін сапалық талдауға негізделген. Мақалада Біріккен Ұлттар Ұйымы мен Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы (ЭЫДҰ) жария адалдықтың норма-

тивтік және тұжырымдамалық стандарттарының көзі ретінде, сондай-ақ Transparency International, Халықаралық сыбайлас жемқорлыққа қарсы академия және Еуропалық комиссияның Anti-Fraud Knowledge Centre құрылымы осы стандарттардың білім беру форматтары мен құзыреттерді дамыту құралдары арқылы практикалық іске асырылуын көрсететін акторлар ретінде қарастырылады.

Алынған нәтижелер Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметшілерді даярлау және олардың біліктілігін арттыру жүйесімен байланыста талданады. Зерттеу ұлттық контексте мүдделер қақтығысы бойынша оқытуды институционалдық тұрғыдан енгізудің ерекшеліктерін айқындауға мүмкіндік береді және халықаралық тәжірибені ескере отырып, оны одан әрі дамыту бағыттарын көрсетуге негіз болады.

**Түйін сөздер:** мүдделер қақтығысы; жария адалдық; сыбайлас жемқорлыққа қарсы оқыту; мемлекеттік қызмет; кәсіби құзыреттерді дамыту.

## ПОВЫШЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ

### Наурызбек М.\*

DPA, научный сотрудник  
Центр аналитических исследований и  
развития интеллектуального потенциала  
г. Астана, Казахстан  
e-mail: m.nauryz@gmail.com  
ORCID: 0009-0002-1576-1913

### Хамитов Ж.

DPA, начальник управления  
Управление Комитета национальной безопасности  
Республики Казахстан по области Ұлытау  
г. Жезказган, Казахстан  
ORCID: 0000-0002-5669-6022

### Бактиярова Г.

докторант (PhD)  
Международный университет Астана  
г. Астана, Казахстан  
e-mail: baktiyarovaguldana@gmail.com  
ORCID: 0009-0001-5918-3388

### Жаров Е.

кандидат экономических наук (PhD in Economics)  
директор филиала Академии государственного  
управления  
при Президенте Республики Казахстан по Акмолин-  
ской области  
г. Кокшетау, Казахстан  
e-mail: yerzhan.zharov@apa.kz  
ORCID: 0000-0003-3567-4673

### Аннотация

В статье анализируется развитие профессиональных компетенций государственных служащих как механизм предотвращения конфликта интересов в системе публичного управления. Конфликт интересов рассматривается как управленческий риск, требующий не только нормативного регулирования, но и формирования профессионального суждения и практических навыков.

Исследование носит концептуально-аналитический характер и основано на качественном анализе многоуровневых международных стратегий обучения, применяемых глобальными и специализированными акторами. В работе рассматриваются Организация Объединённых Наций и Организация экономического сотрудничества и развития как источники нормативных и концептуальных стандартов публичной добропорядочности, а также Transparency International, Международная антикоррупционная академия и Anti-Fraud Knowledge Centre Европейской комиссии как акторы, демонстрирующие практическую реализацию этих стандартов через образовательные форматы и инструменты развития компетенций.

Полученные результаты рассматриваются во взаимосвязи с системой подготовки и профессионального развития государственных служащих Республики Казахстан. Проведённый анализ позволяет выявить особенности институционального встраивания обучения по вопросам конфликта интересов в национальный контекст и обозначить возможности его дальнейшего развития с учётом международного опыта.

**Ключевые слова:** конфликт интересов; публичная добропорядочность; антикоррупционное обучение; государственная служба; развитие профессиональных компетенций.

IRSTI 82.13.00

DOI: <https://doi.org/10.55871/2072-9847-2026-70-1-211-221>**Amirova A.**

Doctor of Public Administration, Assistant Professor,  
Astana IT University  
Astana, Kazakhstan  
e-mail: a.amirova@astanait.edu.kz  
ORCID: 0000-0003-1250-0777

**Baktiyarov A.**

Doctoral Student,  
L.N. Gumilyov Eurasian National University  
Astana, Kazakhstan  
e-mail: baktiyarov.asset@gmail.com  
ORCID: 0009-0005-4117-7261

**Galy A.\***

Doctor of Economics, Researcher,  
Center for Research and Development  
of Intellectual Potential  
Astana, Kazakhstan  
e-mail: gagphd2025@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-1318-9557

## ADVANCING CITIZEN-CENTRIC PUBLIC SERVICE DELIVERY: EVIDENCE FROM EUROPEAN UNION COUNTRIES AND INSIGHTS FOR KAZAKHSTAN

**Abstract**

The article focuses on improving the provision of public services in selected countries of the European Union (Estonia, Germany, Italy, and the Netherlands) in the context of the agenda of international organizations and the key objectives of the Sustainable Development Goals. Special attention is given to the digitalization of public services and the application of this experience in Kazakhstan. The analysis methodology is based on four parameters, including legal, administrative, digital, and user experience aspects. This allows for a comprehensive assessment of the strengths and weaknesses of country-specific experiences in the digitalization of public services, as well as the development of general recommendations. It is noted that in the last three to five years, the focus has been on the use of advanced Industry 5.0 technologies. At the same time, the most widespread tools have been Artificial Intelligence, Big Data, the Internet of Things, as well as the formation of digital ecosystems and interconnected services based on the principle of «once only» and «life events». As a result, the analysis has identified common patterns and unique features for each country, as well as suggestions for the balanced application of these countries' experiences in Kazakhstan. Taken together, these recommendations will contribute to the development of customer-oriented public services and, in turn, to the further improvement of the public administration system.

**Keywords:** public services delivery, digitization, citizen-centricity, serviceability, state apparatus.

**INTRODUCTION**

The rapid development of digital technologies has significantly transformed public administration systems in many countries. The new opportunities for improving the quality, accessibility, and inclusivity of public services were identified. In the context of achieving the Sustainable Development Goals (SDGs), digital transformation is seen as an important strategic resource that contributes to equitable and citizen-centered development. International initiatives include the Digital Acceleration Programme (International Telecommunication Union, 2022) and the United Nations Development Programme (2022). These documents highlight the importance of developing digital governance and infrastructure, as well as implementing citizen-centered digital services.

However, the level of digitalization remains uneven both between and within countries. The main challenges are significant differences between urban and rural areas and the level of digital skills. These aspects limit equal access to public services. At the same time, the importance of artificial intelligence, big data, and cloud-based solutions poses new challenges for governance. As building blocks the transparency, trust, and data protection could be identified. Besides this, the shift towards more citizen-centric approaches is increasing (United Nations, 2023; United Nations Development Programme, 2023).

The approach of citizen-centricity involves moving away from procedure-oriented models and towards systems that consider the needs and experiences of citizens. However, citizen-centricity is often viewed as an element of service design or technology rather than as a comprehensive management system. This highlights the need for a more holistic and multidimensional approach to studying this aspect.

The European Union (EU) is an important example for studying citizen-centric public service provision. EU countries are developing different models of digital governance. The main principles are transparency, equality, and data protection. The citizen-centric approach includes integration of services and the use of digital technologies.

The **key aim** of this research is to analyze citizen-centricity aspect in public service delivery systems in selected EU countries and to propose relevant suggestions for Kazakhstan. To achieve this goal, the following **research objectives** are proposed:

- 1) to analyze citizen-centricity paradigm in modern public governance;
- 2) to identify strengths and weaknesses of EU countries' public services delivery experience through proposed main methodological parameters;
- 3) to provide well-structured and concrete recommendations for Kazakhstan public sector.

The following **research questions** are conceptualized: How is the citizen-centric public services system operating in selected EU countries? What aspects of this experience could be useful for Kazakhstan? By addressing these questions, the article contributes to digital governance theory and public policy development in Kazakhstan.

The **scientific significance** of the study lies in expanding the understanding of citizen-centric public service delivery as a complex management phenomenon that goes beyond technological solutions. Based on a comparative analysis it is shown that citizen-centricity is formed through the interaction of public values, institutional changes, data management mechanisms, and users' experience in receiving services. The proposed analytical model allows for the consideration of elements such as trust, fairness, service integration, and reduced administrative burden. The results obtained can also be useful for the development of digital reforms in Kazakhstan with the national context in mind.

## LITERATURE REVIEW

In recent years, the concept of **citizen-centricity** has become increasingly prominent in public administration research. It reflects a gradual shift from models that focus on institutions and administrative procedures to approaches that prioritize the needs and experiences of citizens. In this framework, citizens are viewed not just as recipients of services, but as active participants. As Smirnova (2022) notes, citizen-centricity can be considered an important intangible management resource that affects the legitimacy of public institutions, their reputation, and overall effectiveness. Public organizations that consistently implement citizen-oriented approaches are more likely to build higher levels of public trust and cooperation. This understanding is particularly characteristic of the European tradition of public administration. In the European Union, citizen-centricity is closely linked to the principles of democratic accountability, transparency, and social cohesion. European strategies emphasize that public services should be built around the needs of citizens, rather than the internal structures of administrative bodies. As a result, the focus has shifted from the efficiency of individual organizations to the outcomes that matter to society.

The scientific literature also discusses the relationship between **citizen-centricity, user-centricity, and public values** in the context of the digital state. The citizen-centricity approach emerged within the framework of public administration theory. Besides this, user-centricity primarily originated in the fields of human-technology interaction. A study by Weigl et al. (2022) shows that user-centered digital solutions can both support and challenge public values. The authors highlight several aspects of user orientation. They include attention to users' needs, citizen participation in the development of systems, and personalization of services. However, they also draw attention to "design-reality gap", where systems may be less accessible to vulnerable groups. In the context of the European Union, government agencies are required to ensure equal access to services and non-discrimination.

One practical way to implement a citizen-oriented approach is to **integrate public services**. The fragmentation of functions makes it difficult for citizens to interact with the government. In response to this challenge, many countries are implementing **one-stop shop models or services** based on citizens' life events. These solutions aim to simplify the delivery of services and organize them around the needs of the population. Smirnova (2022) also highlights the importance of institutional changes in implementing citizen-centered governance (business processes reengineering, KPIs, etc.). In the EU experience reflects the "once-only" principle. This incorporated interoperability and coordination between different government agencies.

In recent years, the topic of citizen-centricity has increasingly been addressed in the context of **data management**. Vandercruysse et al. (2023) emphasize that the ways in which personal information is stored, used, and shared play a crucial role in shaping modern public services. Shared data storage systems allow public organizations to use data more effectively. However, the authors note practical difficulties (limited resources, different digital literacy, non-equal access). To address these challenges, it is proposed to use flexible data management mechanisms.

The spread of **artificial intelligence** (AI) opens new opportunities for the development of public services, but it also raises new questions. Johnson’s (2025) research shows that citizens’ attitudes towards the use of AI in the public sector are largely influenced by the benefits they perceive from its implementation.

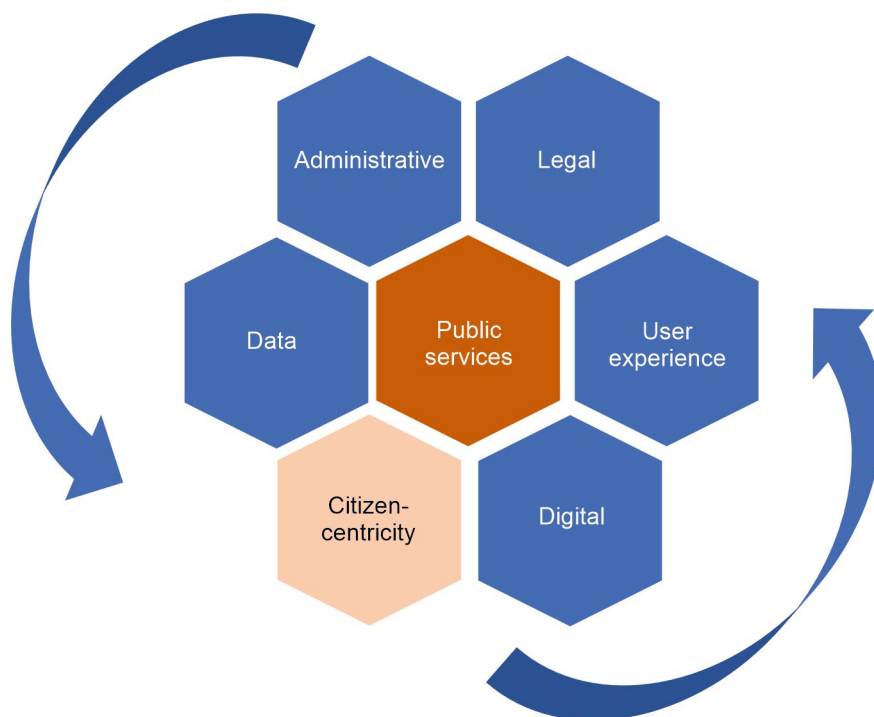
Citizens are more likely to support the implementation of such technologies if they help to reduce administrative procedures, increase the personalization of services, and reduce the likelihood of abuse. However, the level of support may vary depending on the scope of application and the perception of algorithm transparency. This approach aligns with European discussions on the development of “trustworthy” and citizen-centered artificial intelligence.

Xu’s (2023) research highlights the role of technologies such as big data and cloud computing in the development of public services. The use of analytical tools enables public organizations to better understand the needs of the population, improve coordination between institutions, and enhance the efficiency of service delivery.

Despite the increasing number of studies on customer-centricity, there are still several limitations in this area. Firstly, many studies tend to equate customer-centricity with digitalization, neglecting institutional and value-based components. Additionally, the empirical evidence on the actual impact of customer-centric approaches on citizens’ satisfaction and trust remains limited. Finally, there is a shortage of comparable cross-country studies that go beyond descriptive case studies. These limitations necessitate a more comprehensive and comparative approach, which is the focus of this study.

Summarizing the studies reviewed, citizen-centricity in public service delivery systems can be viewed as a complex phenomenon that encompasses several interrelated aspects: legal, administrative, digital, and user (Smirnova, V. V., 2025; Weigl L. et al., 2022; Vandercruysse, L. et al., 2023; Johnson D., 2025; Xu J., 2023). The legal dimension includes societal values, trust, and fairness (Smirnova, V. V., 2025; Weigl L. et al., 2022). The administrative aspect involves the integration of services and reform of business processes (Weigl L. et al., 2022). The digital aspect includes data management, artificial intelligence, and digital infrastructure (Vandercruysse, L. et al., 2023; Johnson D., 2025; Xu J., 2023). And the user experience parameter includes reducing administrative burdens, personalization, and the perceived usefulness of services (Figure 1).

**Figure 1. Dimensions of citizen-centricity in digital public services system**



Taking together, elements shown in Figure 1 suggest that citizen-centric public services system incorporates broader transformation of the public administration sphere.

Despite the significant amount of research on citizen-centricity in public administration, existing approaches remain fragmented, with some focusing on technological solutions, others on administrative mechanisms, and still others on value-based considerations. As a result, there is a lack of a comprehensive understanding of this phenomenon. This study aims to bridge this gap by integrating these aspects into a unified analytical framework. Unlike previous studies that have examined individual elements separately, this study focuses on the

interconnectedness of institutional, digital, and user factors. This approach allows us to better understand how customer focus is formed and implemented in public administration.

## METHODOLOGY AND METHODS

The study uses a qualitative comparative approach. Its goal is to analyze how the principles of citizen-oriented public service delivery are implemented in individual countries of the European Union. Additionally, it examines the possibility of applying certain elements of this experience in Kazakhstan. The comparison is used to identify institutional features and management practices. It does not aim to establish causal relationships.

Estonia, Germany, the Netherlands and Italy were selected as cases. These countries represent different administrative traditions. They also differ in the level of centralization and the development of digital infrastructure. At the same time, all of them are implementing reforms aimed at increasing the orientation of public services to the needs of citizens.

The analysis is based on an analytical framework of four dimensions: legal, administrative, digital, and user experience. The empirical base includes government strategies, legislative documents, and materials on digital platforms. It also uses reports from international organizations, including the United Nations, the International Telecommunication Union, and the Organization for Economic Cooperation and Development. Additionally, academic publications are analyzed. Using multiple sources enhances the reliability of the results.

To enhance analytical rigor, the study incorporates internationally recognized indicators from the United Nations and the OECD. Their use provides a comparable and standardized basis for assessing the level of development of citizen-oriented public services across countries. In particular, the qualitative analysis is complemented by indicators such as the Electronic Government Development Index (EGDI), Online Services Index (OSI), OECD Digital Government Index, and indicators of trust in public institutions.

## RESULTS

A comparative analysis of selected EU countries shows that citizen-oriented public services do not emerge from a single policy or technology. Instead, they are the result of a complex interplay of factors. Legal, administrative, digital, and citizen-oriented aspects all play a crucial role. The differences between countries are not solely due to the level of digital development. They also depend on how these elements are combined and prioritized within the public administration system.

### Legal Aspect of Citizen-Centricity

A comparative analysis of EU countries shows that citizen-centricity is considered an important normative principle. It is associated with public values such as trust, legitimacy, fairness, and accountability of the government. In countries with a more developed digital state, citizen-centricity is understood not only as the convenience of services. It is seen as a duty of the public administration. This is reflected in legislation and policies. Special attention is given to transparency, data protection, and equal access to services. These measures enhance citizens' trust in digital government systems.

Estonia and the Netherlands demonstrate the closest link between digital reforms and societal values. In these countries, reforms aim to reduce inequality between the state and citizens and to ensure fair service delivery. Italy also places more emphasis on accessibility and inclusivity. However, the level of implementation varies between regions. In Germany, legal certainty and institutional stability play an important role. Moreover, the federal structure sometimes leads to fragmentation of practices.

For Kazakhstan, this analysis shows that digitalization is developing quite actively. Besides this, citizen-centricity is often associated with efficiency and innovation rather than with values such as trust and justice. The EU's experience suggests that incorporating these values into governance can strengthen the state's legitimacy and increase citizens' trust.

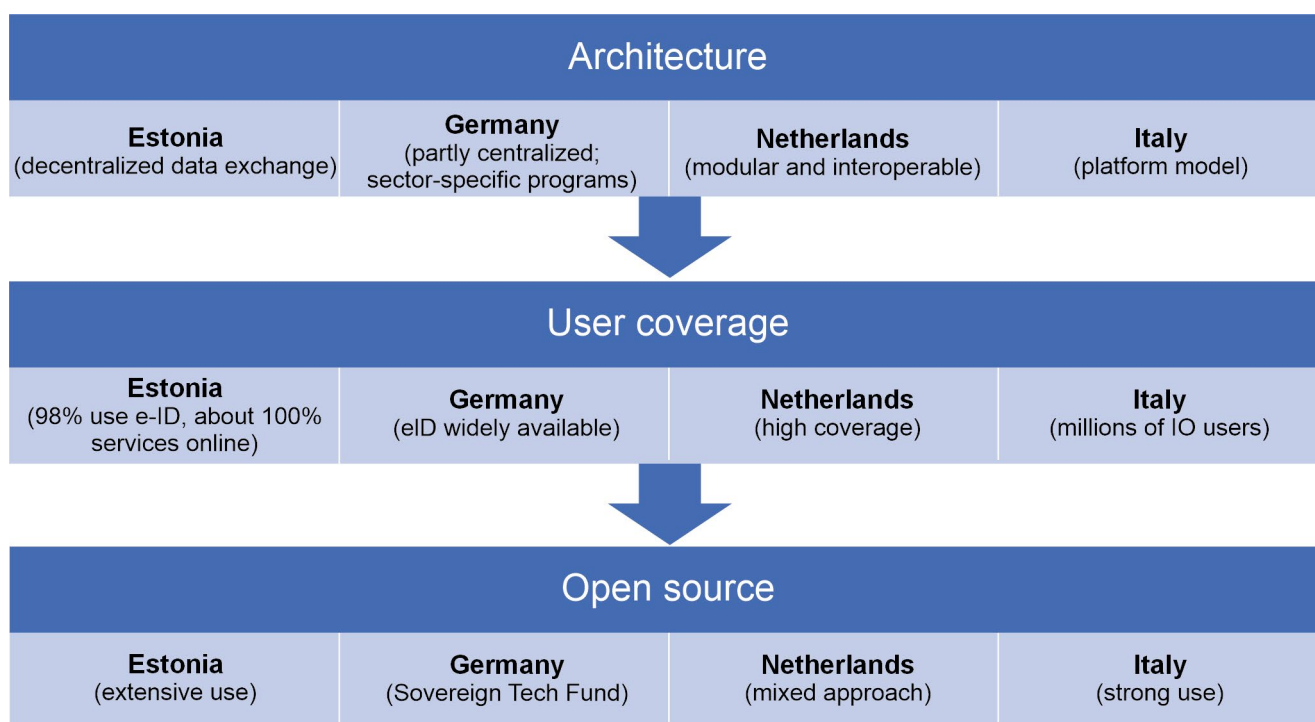
### Administrative Aspect of Citizen-Centricity

The administrative dimension is a key factor in the development of citizen-centered systems. In EU countries with more mature digital services, attention is not only focused on the digitalization of processes. Integration of services, reform of administrative procedures, and evaluation of efficiency based on results for citizens also play an important role.

In Estonia, the "once only" principle allows for the exchange of data between government agencies. This reduces administrative fragmentation and simplifies the provision of services. The Netherlands uses a modular architecture and a citizen-centered approach. This helps to coordinate services and maintain flexibility at the local level. Italy employs a platform model based on pagoPA and the IO app. This combines centralized coordination with convenient access to services. Germany has strong sectoral initiatives, but its federal structure sometimes leads to fragmentation and differences between states.

The results show that service integration is not just a technological issue. It is primarily an organizational and managerial challenge. It requires coordination between agencies, clear responsibilities, and performance indicators that focus on citizen experience (Figure 2).

Figure 2. EU countries comparative study



Note: based on open sources (Agency for Digital Italy, 2023; e-Estonia, 2023; Kalvet T., 2012; Ministry of the Interior and Kingdom Relations, 2022; Sovereign Tech Fund, 2024; Ford C. et al., 2025)

For Kazakhstan, this means that the further development of citizen-centric services depends not so much on the creation of new digital services. It is more important to combine state registers, coordinate the work of various agencies, and develop comprehensive services related to citizens' life events.

**Digital Aspect of Citizen-Centricity**

The analysis shows that data and technology are more tools than the main drivers of citizen-centricity. In EU countries, advanced digital systems are combined with clear data management rules. Special attention is paid to citizen control, security, and compatibility of information systems.

In Estonia, the X-Road platform facilitates data exchange between government agencies. In Italy, national data exchange and payment platforms help integrate services. In the Netherlands, there is a strong focus on system interoperability and open standards. Germany emphasizes digital sovereignty and the development of open technology solutions. At the same time, there is a growing interest in using artificial intelligence to improve public services in all countries. Transparency, accountability, and ethical use of technology are also being discussed.

The results show that not only digital infrastructure, but also effective data management is important for citizens' trust. This allows for the development of proactive public services. For Kazakhstan, this means strengthening the compatibility of information systems, clarifying data exchange rules, and implementing ethical standards for the use of artificial intelligence.

**User Experience Aspect of Citizen-Centricity**

The user experience dimension shows how citizens perceive and interact with public services. This is one of the main indicators of citizen-centricity. In EU countries, successful reforms are associated with reduced administrative burdens, more personalized services, and clearer communication between the government and citizens.

Digital platforms, such as Estonia's X-Road and Italy's IO app, make it easier to access services. They reduce the need for repeated data submissions and provide notifications. Research shows that citizens are more likely to support the use of new technologies if they see tangible benefits. These benefits include faster service, simpler procedures, and fraud protection.

However, these benefits are not distributed equally. Even in digitally advanced EU countries, digital inequality persists. It is related to age, skill levels, and location. Therefore, citizen-centeredness should consider not only the usability of services, but also their accessibility for vulnerable groups.

For Kazakhstan, this means that the development of digital services must be accompanied by measures to ensure accessibility. Testing services with users and continuous feedback are important.

The integration of international indicators allows for a more systematic interpretation of the results. The analysis shows that countries with a higher level of interoperability and integration of public services tend to achieve better scores on indicators such as the EGD and the OECD Digital Government Index. At the same time, a higher level of public trust is generally associated with a well-developed legal framework and a focus on user needs. The additional inclusion of World Bank indicators provides a deeper understanding of the institutional dimension of citizen-centricity (Table 1).

**Table 1. International indicators for measuring citizen-centric public services (UN, OECD, World Bank)**

Dimension	Indicator	Source	What it Measures	Relevance to Study
Legal	Trust in Government	OECD	Public trust in institutions	Reflects legitimacy and citizen-centric governance
	Rule of Law	World Bank (WGI)	Perception of fairness, contract enforcement, accountability	Institutional foundation of citizen-centricity
	Control of Corruption	World Bank (WGI)	Extent to which public power is used for private gain	Critical for trust and service integrity
Administrative	Government Effectiveness	World Bank (WGI)	Quality of public services and policy implementation	Core measure of administrative capacity
	Regulatory Quality	World Bank (WGI)	Ability of government to formulate and implement sound policies	Reflects policy environment for reforms
	Service Integration	OECD	Coordination across agencies	Shows maturity of service delivery model
Digital	E-Government Development Index (EGDI)	UN	Overall digital government readiness	Core digitalization indicator
	Online Service Index (OSI)	UN	Availability and sophistication of e-services	Measures digital service delivery
	Digital Government Index	OECD	Data governance, interoperability, digital strategy	Reflects quality of digital transformation
User Experience	E-Participation Index	UN	Citizen engagement in governance	Reflects participation and inclusiveness
	User Satisfaction	OECD	Perceived service quality	Direct measure of citizen experience
	Digital Inclusion	OECD, UN	Access across social groups	Measures of services equity
Outcomes	SDG 16 Indicators	UN	Effective, accountable institutions	Links services to development outcomes
	Administrative Burden Reduction	OECD	Time/cost savings for citizens	Measures real impact of reforms
	Voice and Accountability	World Bank (WGI)	Citizen participation and freedom of expression	Reflects citizen engagement and responsiveness

*Note: compiled by the authors based on sources (ITU, 2023; ITU & UNDP, 2022)*

Countries with higher values of public administration efficiency, the rule of law, and control over corruption tend to have more holistic and user-centric public service delivery systems. Therefore, the results indicate that digital transformation alone is not a sufficient condition (Table 2).

**Table 2. E-Government Development Index (EGDI) for selected EU countries (2024)**

Country	EGDI (2024)	Rank (Global)	Level
Estonia	0.9727	2	Very High
Netherlands	0.9538	10	Very High
Germany	~0.89	~20-25	Very High
Italy	0.8356	~30-35	Very High

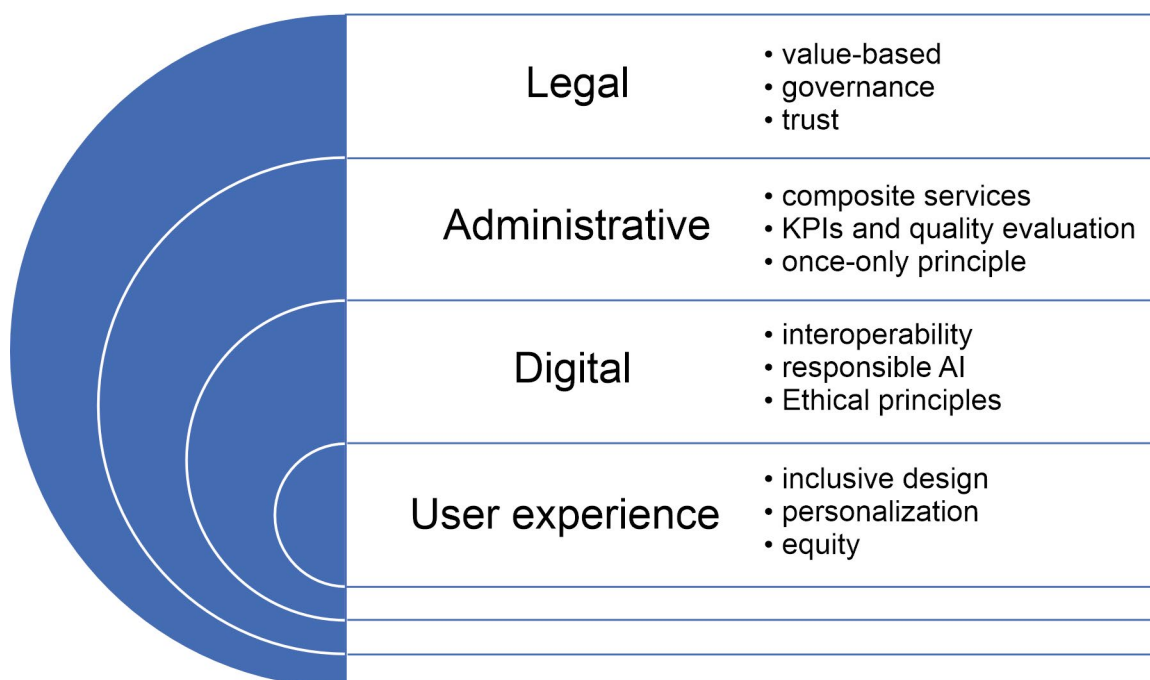
Note: compiled by the authors based on sources (United Nations Government Knowledgebase, 2024)

In addition to the qualitative analysis, the study uses data from the United Nations e-Government Development Index (EGDI), which reflects the level of maturity of digital public administration in various countries. As shown in Table 2, Estonia ranks among the top countries in the world with an EGDI score of 0.9727, indicating a high level of development in its digital ecosystem. The Netherlands also demonstrates a very high level of digital maturity (0.9538), indicating a well-developed interoperability and integration of public services. Germany and Italy are included in the group of countries with a “very high” level of EGDI, but their indicators are somewhat lower, which is largely due to administrative fragmentation and uneven implementation of digital solutions.

Thus, despite the high level of digitalization in all the countries under consideration, there are significant differences in the degree of coherence, efficiency, and integration of the state provision systems. A comparison of the EGDI values shows that a high level of digital maturity alone does not ensure full integration of citizen-oriented services. For example, despite Germany’s relatively high scores, administrative fragmentation hinders the practical implementation of customer-centric principles. On the other hand, Estonia’s high performance is driven not only by technological development but also by effective institutional coordination and a well-established data management system.

In general, the EU experience shows that countries use different approaches to developing a digital state. However, their practices complement each other. Estonia and the Netherlands demonstrate the benefits of system compatibility and data exchange. Italy highlights the role of user-friendly platforms and payment services. Germany emphasizes the importance of strategic investments and support for open technologies. The summary of EU cross-country analysis through the four aspects of methodological framework provides insights for future directions of public services delivery system development in Kazakhstan (Figure 3).

**Figure 3. Promising implications for Kazakhstan**



Based on analytical results, the following directions are proposed:

- 1) AI further integration (AI ethics framework and regulatory sandboxes);
- 2) national digital architecture (APIs and unified registries);
- 3) development of GovTech laboratories, PPPs, and digital sandboxes;
- 4) enhancement of AI and digital inclusion education.

These priorities are based on the analysis conducted and could potentially broaden though more in-depth study of each EU country particularly. The analysis shows that the differences between countries are not so much due to the level of digitalization, but rather to the degree of coherence between institutional mechanisms, data management practices, and user-centric service design. The most advanced systems exhibit a balanced development across all four dimensions, while less integrated models show a gap between technological capabilities and institutional readiness to effectively utilize them.

This study makes a three-level scientific contribution. First, it systematizes the concept of citizen-centricity based on a multidimensional analytical model. Second, it identifies cross-country patterns that link the features of public administration models to the results of service provision. Third, the findings are transformed into applied recommendations for Kazakhstan, thereby bridging the gap between theoretical research and public administration practice.

## DISCUSSION

This study analyzes the development of citizen-centric public service provision based on a comparative study of selected EU countries and assesses the applicability of their experience to Kazakhstan. The results show that citizen-centricity is not achieved through individual digital solutions or political initiatives. Instead, it emerges through the interplay of four interconnected elements: legal framework and public values, administrative changes, data and technology management, and the experience of citizens in receiving services. The experience of EU countries demonstrates that successful digital public management is based on values, service integration, responsible use of technology, and reducing administrative burdens for citizens.

A comparative analysis shows that EU countries differ in their institutional structures and technological approaches. However, the most advanced systems demonstrate the coherence of all four elements. Estonia and the Netherlands highlight the importance of system compatibility and data exchange. Italy demonstrates the role of digital platforms and payment services. Germany emphasizes the significance of strategic investments and sustainable digital infrastructure. For Kazakhstan, this means that further digitalization must be combined with the strengthening of citizen-centric values, the integration of government agencies, the development of data management, and the creation of accessible services for different population groups.

However, the study has several limitations. The analysis is qualitative in nature and is based on a limited number of countries. This limits the possibility of generalizing the results. The use of secondary sources and analytical reports does not allow us to directly assess the perception of services by citizens. In addition, differences in institutional and socio-economic conditions complicate the direct borrowing of individual solutions.

Further research can expand the analysis by using empirical data, such as surveys or interviews with citizens and public servants. A promising area of research is also the study of long-term changes in digital services and their impact on trust, fairness, and administrative burden. Additional comparative studies, including analysis of other countries or regions in Kazakhstan, can help to better understand how citizen-centric public services can adapt to different institutional contexts.

## CONCLUSION

The results of the study show that citizen-centric public service delivery cannot be viewed solely because of digitalization. It is linked to broader changes in the public administration system. The experience of EU countries demonstrates that successful reforms require a combination of factors (legal, administrative, digital, and user experience).

For Kazakhstan, this means that the further development of digital public services should not be limited to the expansion of digital platforms. It is also necessary to develop the interoperability of information systems, strengthen coordination between government agencies, and pay more attention to the accessibility of services for different population groups. The responsible use of data and artificial intelligence technologies plays an important role. In addition, the principle of citizen-centricity should take a more prominent place in the system of public administration and reforms.

## FUNDING

This research was funded by Science Committee of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan, grant IRN AP22787363.

## REFERENCES

1. International Telecommunication Union. (2023). Measuring digital development: Facts and figures 2023. ITU. <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/facts-figures-2023/>
2. International Telecommunication Union, & United Nations Development Programme. (2022). Digital acceleration for the Sustainable Development Goals. ITU & UNDP. <https://www.itu.int/en>
3. United Nations. (2023). The Sustainable Development Goals report 2023. United Nations. <https://desapublications.un.org/publications/sustainable-development-goals-report-2023-special-edition>
4. United Nations Development Programme. (2023). Digital transformation for sustainable development. UNDP. [https://www.undp.org/?option=com\\_content&view=article&i](https://www.undp.org/?option=com_content&view=article&i)
5. Smirnova, V. V. (2022). The role of citizen-centricity and reputation resources of the region in the functioning of the modern public administration system. *Intellect. Innovations. Investments*, 6, 31-39. <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2022-6-31>
6. Weigl, L., Amard, A., Marxen, H., Roth, T., & Zavolokina, L. (2022). User-centricity and public values in eGovernment: Friend or foe? In *Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS 2022)*.
7. Vandercruyse, L., D'Hauwers, R., & Bourgeois, A. (2023). Citizen-centric personal data storage in the public sector. *Journal of Innovation Management*, 11(3), 30-53. [https://doi.org/10.24840/2183-0606\\_011.003\\_0002](https://doi.org/10.24840/2183-0606_011.003_0002)
8. Johnson, D. (2025). Citizen-centric approaches to AI in government programs: Lessons from experimental studies. *Public Administration Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/puar.70077>
9. Xu, J. (2023). An accurate management method of public services based on big data and cloud computing. *Journal of Cloud Computing*, 12, Article 80. <https://doi.org/10.1186/s13677-023-00456-0>
10. Agency for Digital Italy. (2023). Italy's digital public administration and open-source strategy. AgID. <https://www.agid.gov.it/it>
11. e-Estonia. (2023). X-Road: Secure data exchange layer. e-Estonia Briefing Centre. <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/niis/>
12. Kalvet, T. (2012). Innovation: A factor explaining e-government success in Estonia. *Electronic Government: An International Journal*, 9(2), 142-157. [https://www.researchgate.net/publication/235347972\\_Innovation\\_A\\_factor\\_explaining\\_e-government\\_success\\_in\\_Estonia](https://www.researchgate.net/publication/235347972_Innovation_A_factor_explaining_e-government_success_in_Estonia)
13. Ministry of the Interior and Kingdom Relations. (2022). Digital government agenda of the Netherlands. Government of the Netherlands. <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-the-interior-and-kingdom-relations>
14. Sovereign Tech Fund. (2024). Funding digital public goods in Germany. Sovereign Tech Fund. <https://www.sovereign.tech/>
15. Ford, C., Dell'Aquila, M., Grabova, O., Muñoz, I., & Renda, A. (2025). Building the European digital public infrastructure: Rationale, options, and roadmap. CEPS. <https://www.pubaffairsbruxelles.eu/opinion-analysis/building-the-european-digital-public-infrastructure-rationale-options-and-roadmap/>
16. United Nations Government Knowledgebase. (2024). United Nations E-Government Survey. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us>

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Международный союз электросвязи. (2023). Measuring digital development: Facts and figures 2023. ITU. <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/facts-figures-2023/>
2. Международный союз электросвязи, & Программа развития ООН. (2022). Digital acceleration for the Sustainable Development Goals. ITU & UNDP. <https://www.itu.int/en>
3. Организация Объединенных Наций. (2023). The Sustainable Development Goals Report 2023. United Nations. <https://desapublications.un.org/publications/sustainable-development-goals-report-2023-special-edition>
4. Программа развития ООН. (2023). Digital transformation for sustainable development. UNDP. [https://www.undp.org/?option=com\\_content&view=article&i](https://www.undp.org/?option=com_content&view=article&i)
5. Смирнова, В. В. (2022). The role of citizen-centricity and reputation resources of the region in the functioning of the modern public administration system. *Intellect. Innovations. Investments*, 6, 31-39. <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2022-6-31>
6. Вайгл, Л., Амар, А., Марксен, Х., Рот, Т., & Заволокина, Л. (2022). User-centricity and public values in eGovernment: Friend or foe? В *Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS 2022)*.
7. Вандеркрёйсе, Л., Д'Хауверс, Р., & Буржеус, А. (2023). Citizen-centric personal data storage in the public sector. *Journal of Innovation Management*, 11(3), 30-53. [https://doi.org/10.24840/2183-0606\\_011.003\\_0002](https://doi.org/10.24840/2183-0606_011.003_0002)
8. Джонсон, Д. (2025). Citizen-centric approaches to AI in government programs: Lessons from experimental studies. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.70077>
9. Сюй, Цз. (2023). An accurate management method of public services based on big data and cloud computing. *Journal of Cloud Computing*, 12, Article 80. <https://doi.org/10.1186/s13677-023-00456-0>
10. Агентство цифровой Италии. (2023). Italy's digital public administration and open-source strategy. AgID. <https://www.agid.gov.it/it>
11. e-Estonia. (2023). X-Road: Secure data exchange layer. e-Estonia Briefing Centre. <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/niis/>

12. Калвет, Т. (2012). Innovation: A factor explaining e-government success in Estonia. *Electronic Government: An International Journal*, 9(2), 142-157. [https://www.researchgate.net/publication/235347972\\_Innovation\\_A\\_factor\\_explaining\\_e-government\\_success\\_in\\_Estonia](https://www.researchgate.net/publication/235347972_Innovation_A_factor_explaining_e-government_success_in_Estonia)

13. Министерство внутренних дел и королевских отношений Нидерландов. (2022). Digital government agenda of the Netherlands. Ministry of the Interior and Kingdom Relations. <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-the-interior-and-kingdom-relations>

14. Sovereign Tech Fund. (2024). Funding digital public goods in Germany. Sovereign Tech Fund. <https://www.sovereign.tech/>

15. Форд, К., Делл'Аквила, М., Грабова, О., Муньос, И., & Ренда, А. (2025). Building the European digital public infrastructure: Rationale, options, and roadmap. CEPS. <https://www.pubaffairsbruxelles.eu/opinion-analysis/building-the-european-digital-public-infrastructure-rationale-options-and-roadmap/>

16. База знаний по государственному управлению Организации Объединенных Наций. (2024). Обзор электронного правительства Организации Объединенных Наций. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us>

## РАЗВИТИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ОКАЗАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ: ОПЫТ СТРАН ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА И ВЫВОДЫ ДЛЯ КАЗАХСТАНА

### Амирова А.

Доктор государственного управления,  
Ассистент профессор,  
Astana IT University  
Астана, Казахстан  
e-mail: a.amirova@astanait.edu.kz  
ORCID: 0000-0003-1250-0777

### Бактияров А.

Докторант,  
Евразийский национальный университет  
имени Л.Н. Гумилева  
Астана, Казахстан  
e-mail: baktiyarov.asset@gmail.com  
ORCID: 0009-0005-4117-7261

### Ғалы Ә.\*

Доктор экономики, Научный сотрудник,  
Центр исследований  
и развития интеллектуального потенциала  
Астана, Казахстан  
e-mail: gagphd2025@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-1318-9557

### Аннотация

Статья посвящена вопросам улучшения сферы оказания государственных услуг в отдельных странах Европейского союза (Эстония, Германия, Италия, Нидерланды) в призмe повестки дня международных организаций и ключевых ориентиров целей устойчивого развития. Особое внимание уделяется вопросам цифровизации данной сферы и применения данного опыта в Казахстане. Методология анализа основывается на четырех параметрах, включающих правовой, административный, цифровой и клиентоориентированный аспекты. Это позволяет всесторонне оценить сильные и слабые стороны странового опыта в цифровизации сферы государственных услуг, а также выработать общие рекомендации. Отмечается, что в последние три-пять лет в фокусе внимания применение передовых технологий Индустрии 5.0. При этом, наибольшее распространение получили инструменты искусственного интеллекта, больших данных, интернета вещей, а также формирование цифровых экосистем и взаимосвязанных услуг по принципу «одного клика» и «жизненных ситуаций».

Как итог, в результате анализа выработаны общие паттерны и уникальные особенности для каждой страны, а также предложения для взвешенного применения опыта данных стран в Казахстане. В совокупности, данные рекомендации позволят внести вклад в развитие клиентоориентированности сферы оказания государственных услуг, и, в свою очередь, в дальнейшее совершенствование системы государственного управления.

**Ключевые слова:** оказание государственных услуг, цифровизация, клиентоориентированность, сервисность, государственный аппарат

**АЗАМАТТАРҒА БАҒДАРЛАНҒАН МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТ КӨРСЕТУДІ ДАМУ: ЕУРОПАЛЫҚ ОДАҚ ЕЛДЕРІНІҢ ТӘЖІРИБЕСІ ЖӘНЕ ҚАЗАҚСТАН ҮШІН ТҰЖЫРЫМДАР****Әмірова А.\***

Мемлекеттік және жергілікті басқару доктор,  
Ассистент профессор,  
Astana IT University  
Астана, Қазақстан  
e-mail: a.amirova@astanait.edu.kz  
ORCID: 0000-0003-1250-0777

**Бактияров А.**

Докторант, Л.Н. Гумилев атындағы  
Еуразия ұлттық университеті  
Астана, Қазақстан  
e-mail: baktiyarov.asset@gmail.com  
ORCID: 0009-0005-4117-7261

**Ғалы Ә.\***

Экономика докторы, Ғылыми қызметкер,  
Зерттеу және зияткерлік әлеуетті дамыту орталығы  
Астана, Қазақстан  
e-mail: gagphd2025@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-1318-9557

**Аңдатпа**

Мақала Еуропалық Одақтың жекелеген елдерінде (Эстония, Германия, Италия, Нидерланды) халықаралық ұйымдардың күн тәртібіндегі және орнықты даму мақсаттарының негізгі бағдарларындағы мемлекеттік қызметтер көрсету саласын жақсарту мәселелеріне арналған. Қазақстанда осы саланы цифрландыру және осы тәжірибені қолдану мәселелеріне ерекше назар аударылады. Талдау әдістемесі құқықтық, әкімшілік, цифрлық және клиентке бағытталған аспектілерді қамтитын төрт параметрге негізделген. Бұл мемлекеттік қызметтер саласын цифрландырудағы ел тәжірибесінің күшті және әлсіз жақтарын жан-жақты бағалауға, сондай-ақ жалпы ұсынымдарды әзірлеуге мүмкіндік береді. Соңғы үш-бес жылда 5.0 индустриясының озық технологияларын қолдануға баса назар аударылғаны атап өтілді. Сонымен қатар, жасанды интеллект, үлкен деректер, Заттар интернеті құралдары, сондай-ақ «бір рет басу» және «өмірлік жағдайлар» қағидаты бойынша цифрлық экожүйелер мен өзара байланысты қызметтерді қалыптастыру кеңінен таралды.

Нәтижесінде, талдау нәтижесінде әрбір ел үшін жалпы үлгілер мен бірегей ерекшеліктер, сондай-ақ Қазақстанда осы елдердің тәжірибесін теңдестірілген қолдану үшін ұсыныстар әзірленді. Жиынтығында осы ұсынымдар мемлекеттік қызметтер көрсету саласының клиентке бағдарлануын дамытуға және өз кезегінде мемлекеттік басқару жүйесін одан әрі жетілдіруге үлес қосуға мүмкіндік береді.

**Түйін сөздер:** мемлекеттік қызметтер көрсету, цифрландыру, тұтынушыларға назар аудару, қызмет көрсету қабілеттілігі, мемлекеттік аппараты

