



Eurasian Journal of Entrepreneurship

ISSN: 3106-1524
e-ISSN: 3106-1516
Volume 1, No.1, 2025

EurAsian Journal of Entrepreneurship



EDITORIAL TEAM

Editor-in-Chief

Aziza Zhuparova, PhD (Associate professor, Research Professor, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan)

Executive Editor

Zhanar Battal, PhD Candidate (Editorial Advisor, NarXoz University, Almaty, Kazakhstan)

EDITORIAL TEAM MEMBERS

Ryszard Pukala, PhD (Vice-Rector for Student Affairs, The Bronislaw Markiewicz State University of Applied Sciences, Jaroslaw, Poland)

Maira U. Uspanova, Doctor of Economic Sciences (Professor, Vice-Rector for Science and Innovation, Kazakh Ablai khan University of International Relations and World Languages, Almaty, Kazakhstan)

Aknur Zidebekkyzy, PhD (Associate professor, Research Professor, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan)

Daniyar Medetov, PhD (Associate Fellow EEUK, Professor of Practice in Entrepreneurship, CEO Central Asian Foundation, Almaty, Kazakhstan)

Elmaira Orazgalieva, PhD (Associate professor, Researcher, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan)

David Oluseun Olayungbo, PhD (professor, Obafemi Awolowo University, Ife, Nigeria)

Zhansaya Temerbulatova, PhD (Research Professor, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan)

Gulnar Abdulina, PhD (Professor, NarXoz University, Almaty, Kazakhstan)

Karamustafa-Köse Güldem, PhD (Assistant Professor, Researcher HES-SO University of Applied Sciences and Arts Western Switzerland Neuchatel, Switzerland)

Gulnara Aubakirova, Doctor of economic sciences (Professor, Karaganda Technical University named after A. Saginov, Karaganda, Kazakhstan)

The publication languages are Kazakh, English, and Russian.

All papers go through an anti-plagiarism check and as well as a double-blind review process.

The format of the journal publication is online and open-access.

Almaty Management University, Almaty, 050060, Kazakhstan www.almau.edu.kz

EurAsian Journal of Entrepreneurship <https://ejent.almau.edu.kz/index.php/ca/index>

Copyright © 2025. AlmaU. All Rights Reserved.

Уважаемые коллеги и читатели!

Перед вами первый выпуск журнала Eurasian Journal of Entrepreneurship. Его появление продиктовано потребностью научного и практического сообщества в профессиональной площадке для обсуждения актуальных вопросов социально-экономического развития Евразии. Мы рассматриваем предпринимательство как ключевой драйвер экономической динамики в неразрывной связи с институциональными реформами, цифровой трансформацией, развитием человеческого капитала и устойчивостью отраслей.

Запуск журнала стал знаковым событием к 37-летию Алматы Менеджмент Университета (Dalmau). На протяжении почти четырех десятилетий наш университет выступает пионером бизнес-образования в регионе, и создание данного издания — это логичный шаг в укреплении научно-исследовательского потенциала вуза. Журнал призван стать весомым вкладом в развитие академической школы AlmaU, транслируя передовые идеи и формируя новые исследовательские тренды в области предпринимательства.

Первый выпуск - всегда самый сложный и ответственный. Молодое издание еще не успело стать привычной точкой цитирования, его не «узнают» научные базы, а информация распространяется прежде всего через доверие коллег, рекомендации и личные профессиональные связи. Тем не менее именно этот стартовый шаг задаёт планку качества, редакционные стандарты и стиль научного диалога.

Тематика первого номера охватывает разные уровни — от макроэкономических вызовов и отраслевой устойчивости до цифрового управления, человеческого капитала и поведенческих факторов в принятии решений. Мы сознательно формировали выпуск так, чтобы он продемонстрировал широту и междисциплинарность нашего научного издания. Надеюсь, журнал вызовет интерес, дискуссию и, конечно, конструктивную критику, которая необходима молодому изданию не меньше, чем слова поддержки.

Я искренне рада, что благодаря слаженной работе авторов, рецензентов и редакционной коллегии наш дебютный номер получился содержательным и методологически выверенным. Благодарю всех, кто разделил с нами этот путь.

Желаю нашим читателям вдохновения и новых научных открытий!

***С уважением,
Главный редактор,
PhD, А. С. Жупарова***

МАЗМҰНЫ – CONTENTS – СОДЕРЖАНИЕ

- 1 Д. О. Олаюнғбо, А. Жупарова
The challenges, potentials, prospects and diversification options of oil-dependent economies in the 21st century: a comparative analysis of Nigeria and Kazakhstan.....4
- 2 Г. Исатаева
Влияние региональных конфликтов на развитие текстильной промышленности и агропромышленный комплекс Казахстана.....15
- 3 Д.А. Кадыров
Совершенствование управления проектами в условиях цифровизации.....23
- 4 Е. Батжанов (● **Статья отозвано | Мақала ретракцияланды | Article retracted**)
Анализ поведения абитуриентов при выборе ВУЗ-а: факторы влияния на основе УО «Алматы Менеджмент Университет»34
- 5 М. К. Баймолдаева
Нематериальная мотивация в системе управления повышением эффективности работы врачей и медсестер.....45

THE CHALLENGES, POTENTIALS, PROSPECTS AND DIVERSIFICATION OPTIONS OF OIL-DEPENDENT ECONOMIES IN THE 21ST CENTURY: A COMPARATIVE ANALYSIS OF NIGERIA AND KAZAKHSTAN

D.O. Olayungbo^{1,*} , A. Zhuparova² 

¹ Obafemi Awolowo University, Ile-Ife, Nigeria

² Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

*e-mail: aziza.zhuparova@gmail.com

Abstract. The explorations of crude oil in Nigeria and Kazakhstan have resulted in the neglect of other non-oil sectors of the economies and increased overdependence on oil as the sole source of exports and foreign exchange earnings. Over the years, the two countries have been able to survive and foster some level of growth from their reliance on oil revenues. However, given the rate of technological advancement and the discovery of alternative sources of fossil energy, coupled with incessant fall in the global oil price, it is only a matter of time before oil loses its relevance in the global economy. Thus, there is need for diversification of these economies. New and untapped sectors need to be explored; alternative sources of national revenue need to be discovered and invested into in order to enhance future growth and development. This study identifies the impacts of overdependence of these two countries on oil and suggests potential diversification options available to them. The findings of this are that the diversification policies were not successful in the two countries, despite the potential displacement of future oil demand. This paper, therefore, concludes that the two economies would still be susceptible to the global oil price.

Key words: Diversification, oil-dependent economies, Nigeria and Kazakhstan.

XXI ҒАСЫРДАҒЫ МҰНАЙҒА ТӘУЕЛДІ ЭКОНОМИКАЛАРДЫҢ ҚИЫНДЫҚТАРЫ, ӘЛЕУЕТТЕРІ, ПЕРСПЕКТИВАЛАРЫ ЖӘНЕ ӨРТҮРЛЕНДІРУ НҰСҚАУЛАРЫ: НИГЕРИЯ МЕН ҚАЗАҚСТАННЫҢ САЛЫСТЫРМАЛЫ ТАЛДАУЫ

Д.О. Олаюнго^{1,*}, А. Жупарова^{2,*}

¹ Обафемі Аволово Университеті, Иле-Ифе, Нигерия

² Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан

*e-mail: aziza.zhuparova@gmail.com

Түсініктеме. Нигерия мен Қазақстандағы шикі мұнайды барлау экономиканың басқа мұнай емес секторларының назардан тыс қалуына және экспорт пен валюта түсімінің жалғыз көзі ретінде мұнайға шамадан тыс тәуелділіктің артуына әкелді. Жылдар бойы екі ел мұнай кірістеріне тәуелділіктен аман қалып, белгілі бір деңгейде өсуге қол жеткізді. Дегенмен, технологиялық даму қарқыны мен қазба энергиясының балама көздерінің ашылуын, сондай-ақ әлемдік мұнай бағасының үздіксіз төмендеуін ескере отырып, мұнайдың әлемдік экономикадағы өзектілігін жоғалтуы уақыт мәселесі ғана. Осылайша, бұл экономикаларды әртараптандыру қажет. Жаңа және пайдаланылмаған секторларды зерттеу, болашақ өсу мен дамуды күшейту үшін ұлттық кірістің балама көздерін табу және инвестициялау қажет. Бұл зерттеу осы екі елдің мұнайға шамадан тыс тәуелділігінің әсерін анықтайды және олар үшін қолжетімді әртараптандырудың әлеуетті нұсқаларын ұсынады. Нәтижесінде, болашақ мұнайға деген сұраныстың ықтимал ығысуына қарамастан, әртараптандыру саясаты екі елде де сәтті болған жоқ. Сондықтан, бұл мақалада екі экономиканың әлемдік мұнай бағасына әлі де сезімтал болатыны туралы қорытынды жасалады.

Кілт сөздер: экономиканы әртараптандыру, мұнайға тәуелді елдер, ресурстық қарғыс, Нигерия, Қазақстан.

ПРОБЛЕМЫ, ПОТЕНЦИАЛЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ И ВАРИАНТЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ НЕФТЕЗАВИСИМЫХ ЭКОНОМИК В XXI ВЕКЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ НИГЕРИИ И КАЗАХСТАНА

Д.О. Олаюнгобо¹, А. Жупарова^{2,*}

¹ Университет Обафеми Аволово, Иле-Ифе, Нигерия

² Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан

*e-mail: {aziza.zhuparova@gmail.com}

Аннотация. Разведка сырой нефти в Нигерии и Казахстане привела к игнорированию других нефтяных секторов экономики и усилению чрезмерной зависимости от нефти как единственного источника экспорта и валютных поступлений. На протяжении многих лет обеим странам удавалось выживать и поддерживать определенный уровень роста благодаря своей зависимости от нефтяных доходов. Однако, учитывая темпы технического прогресса и открытие альтернативных источников ископаемой энергии в сочетании с непрекращающимся падением мировых цен на нефть, потеря нефтяной составляющей своей значимости в мировой экономике – лишь вопрос времени. Таким образом, существует необходимость в диверсификации экономики этих стран. Необходимо исследовать новые, неиспользованные секторы, находить альтернативные источники национального дохода и инвестировать в них для стимулирования будущего роста и развития. В настоящем исследовании рассматриваются последствия чрезмерной зависимости этих двух стран от нефти и предлагаются потенциальные варианты диверсификации. Результаты исследования показывают, что политика диверсификации не увенчалась успехом в обеих странах, несмотря на потенциальное смещение спроса на нефть в будущем. Таким образом, в статье делается вывод о том, что экономики обеих стран по-прежнему будут подвержены влиянию мировых цен на нефть.

Ключевые слова: диверсификация экономики, нефтезависимые страны, ресурсное проклятие, Нигерия, Казахстан.

Introduction

Currently, diversification is a course of state policy aimed at overcoming the dependence of the economy of a country or region on a deficient range of economic activities and creating a more balanced production structure in terms of possible sources of income, employment, as well as cyclical and market risks. Although the discourse of diversification is most often associated with developing countries and lagging regions that rely on commodity exports. Diversification of an economy provides a constant stream of revenue to the nation across sectors, thus increasing the resilience of the economy. As a result, negative shocks or downturns from a particular sector will not have much impact on the whole economy as other sectors would neutralize the effect of the shocks. This fact is not the case for an economy solely dependent on a particular source of revenue. In this case, any shock in the sector whether positive or negative would have large impacts on the whole economy disrupting economic activities in the nation.

Excessive dependence on natural resources is generally associated with a

number of problems. These incorporate the disintegration of economic and political institutions, the negative effect on the development and competitiveness of other sectors, and the slowdown in productivity growth, which in blend prompts increased macroeconomic instability. Indeed, there are numerous cases of confirmation that the abundance of natural resources tends to undermine the integrity and viability of the institutional framework, not least because it is easier to assign raw material rents or other payments when institutions are weak. In turn, the disintegration of institutions that include property rights or courts of General jurisdiction has delayed the growth of other sectors of the economy, often not related to natural resources, as businesses face higher transaction costs or fear illegal expropriation. It is particularly important that, in the absence of steady institutional support, the private sector may not have motivating forces to attract investment or develop innovation. The data accessible for different countries also support the idea that there is a clear link between the quality of institutions of countries with more diversified economies tend not only to have a better institutional

base, but the quality of institutions, in turn, is a key factor determining long-term changes in the complexity of the export structure (an increase of the share of industrial and agricultural products with high added value in the total volume of commodity exports). As shown by the results of cross-country analysis, adjusted for differences in the initial export structure, income level, and other relevant factors, countries with more diversified economy, as a rule, not only have the best institutional base, but the quality of institutions, in turn, is a key factor determining long-term changes in the complexity of the export structure

Another advantage of diversification is that the need to increase income from cost-sensitive sectors of tradable merchandise (such as manufacturing and agriculture) is likely to lead to increased discipline in the government to ensure increased efficiency of public expenditure and quality of public services. A huge number of available indicators show that the quality of institutions in Kazakhstan is relatively low and has not improved significantly in recent years. For instance, in different frequently cited world rankings of political and economic institutions, Kazakhstan ranks from 78th (the index of economic freedom calculated by the Heritage Foundation in 2010) to 167th (the index of political rights calculated by Freedom House) in the world. Dependence on natural resources is also usually related with strengthening of economic inequality, since raw material rents (i.e., revenues from the sale of raw materials minus production costs) are usually distributed among a limited number of people. High levels of inequality can, in turn, negatively affect long-term development, not least by limiting access to education, assets, and other less material

Literature review

Majority of countries where main income stream comes from oil exports despite the high and fast profitability of hydrocarbons have long stated the need to diversify their economies through hydrocarbons. The need to diversify economy through hydrocarbons has become clear in face of global demand and high volatility in hydrocarbon prices, as well as the

resources. As can be seen from standard indicators of inequality, such as the Gini coefficient, Kazakhstan and Nigeria have fairly similar inequality (in Kazakhstan and Nigeria, the Gini coefficient are 33.9% and 35.1% compared to 25% in Sweden and 54% in Brazil). However, the moderate Gini coefficient in both Kazakhstan and Nigeria hides a very significant concentration of wealth at the very top of the income scale. For instance, the list of the world's wealthiest people according to the Forbes classification includes 5 Kazakhstanis a population of only 18 million people. In addition, for its income level, Kazakhstan has a relatively small middle class, which is estimated to make up about a quarter of the population. Also, in Nigeria, the poverty level is about 42.5% of the people with almost 190 million population (World Development Indicator, 2019).

Materials and Methods

The main research method used in writing this article was comparative analysis. Where the methodological basis was formed by the theoretical concepts of the resource curse (Auty, 1993; Sachs and Warner, 1995), Dutch disease (Corden and Neary, 1982), and the theory of rent-seeking behaviour (Gelb, 1988; Ross, 2001). In particular, the comparative analysis included a review of the economic indicators of Nigeria and Kazakhstan. For the analysis, secondary source data were used, namely statistical data from international organisations (World Bank, OPEC, EIA, IEA, Eurostat) and national statistical services of Kazakhstan and Nigeria. The study also examined state diversification programs (the State Program for Accelerated Industrial and Innovative Development of Kazakhstan, 2010-2014, 2015-2019).

latest fundamental changes that have affected energy markets around the world. As a result, policymakers started to seriously question the stability of oil dependence and thus accelerated fiscal and structural reforms to make necessary changes (Shehabi, 2019).

Connection between economic diversification and economic growth has been observed in different literature, since economic diversification depends on the

trajectory of movement (Mania and Rieber, 2019), as well as research on the structure of diversification across countries as a whole, without taking into consideration the role of oil wealth (Charfeddine and Barkat, 2020). However, research about the link between diversification and oil wealth is limited. While assessing the contribution of oil in promoting or containing structural change and export diversification, Alsharif and Bhattacharya (2019) proved that the concentration of oil exports 8 years after the discovery does not have any effects on the structure of employment in the resource and manufacturing sectors. Nevertheless, according to those authors, the quality of political institutions influences the relationship between oil wealth and structural change with democratic and inclusive political institutions mitigating the impact of oil discovery on exports, but not on the labor market. However, Omgba (2014) argues that the start date of oil production in a country is positively correlated with export diversification.

However, at the same time many studies emphasizing the negative correlation between the availability of a large amount of resources and the economic well-being of a country have been released. According to Matallah (2020), oil rent affects economic growth having taken into account the main symptoms of the resource curse phenomenon in the oil-rich MENA countries while public administration plays a significant role in preventing the resource curse and replacing oil rent in an instrument of economic diversification. Without doubts, oil and gas exporters regularly support diversification of their economies to protect themselves from falling commodity prices, to create new jobs in the resource sector, and to develop the resource sector (Auty, 2001).

It is obvious that the price of oil is the main influencing factor on the level of oil exports. It has been revealed that countries where oil dominates national production industry are more likely to see more critical growth in their production as oil prices recover and this would mean that their economies will recover faster. Given that economies were falling faster due to lower

prices, we can expect that the higher oil prices will have a recovering effect on the economies of developed countries anyway.

There are problems associated with diversifying the economies of oil countries. Djimeu and Omgba (2019) study the factors that influence export diversification of countries whose economies depend on oil exports. They found out that the extent to which oil affects the diversification process can be reflected on country's volatile export nature.

Consequently, the homogeneity of the economic structure, in particular the specialization in mineral resources such as oil, can obstruct diversification. In the broader economic literature, economic diversification is mainly explained in the context of the Dutch disease (Alsharif et al, 2017; Bahar and Santos, 2018; Corden and Neary, 1982; Corden, 1984), often expressed as a manifestation of the resource curse. This means that the discovery of large resources will lead to an increased dependance on resources both through the direct channel (an increase in the cost of exporting resources) and through an indirect channel (a decrease in the cost of exporting non-resource resources). It is therefore claimed that there is strong evidence for the empirical and significant importance of the Dutch disease effect.

According to Elbre (2013), the resource curse can be perceived as “a paradox when countries rich in natural resources do not dedicate time and resources on dealing with other economic spheres that do not involve minerals,” which means that countries where there is an abundance of natural resources does not allow them to achieve high rates of sustainable growth and poverty reduction (Costa and Santos, 2013). In addition, such countries experience a lack of robust property rights, persistently high unemployment rates and income inequality that are often misrepresented in real statistics. Sachs and Warner (1999) argued that resource-rich countries suffer from a weak manufacturing sector compared to resource-poor countries because resources prompt economic agents to seek rent which again is in the way of economic development (Matallah, 2020).

Overdependence on resource rents has detrimental effects on the institutional context of a resource-rich country. This relationship can be characterized by the following: often lasts for long periods of time thereby threatening long-term economic growth; common among many countries with transitioning economies that are undergoing significant institutional change; the availability of different sources of natural resources often discourages governments from pursuing the necessary institutional reforms and, as a consequence, exacerbates signs of growth instability. In fact, the experience of many countries shows that resource-poor countries tend to grow faster than resource-rich countries. It is also necessary to take into consideration the fact that in economically advanced countries, the main driving force behind economic prosperity was not the availability of natural resources. This is confirmed by the experience of countries with abundant natural resources such as Norway and Botswana which use their natural resources to support sustainable growth, and their experience is exemplary illustration for resource-rich countries. In the Norwegian experience, the government has decoupled oil rents from political goals by channeling them towards productive investments in a transparent operating environment (Tsani, 2013). Likewise, the government of Botswana successfully managed resource rents through good governance practices and high quality institutions, especially with regard to property rights, which have so far been heavily influenced by pre-colonial institution. This demonstrates that first of all, countries dependent on natural resources shall first intensify institutional reforms and build good governance, which is a way out of the resource curse since it is capable of converting natural resource wealth into goods and allows countries with abundant resources to ensure reliable and sustainable economic growth. Thus, the weakness of institutional reform is a disturbing truth underlying the synchronization between resource abundance and the vicious cycle of unsustainable economic growth, as it ensures that resource

leases are misleading and used for productive purposes rather than productive ones.

There is evidence suggesting that the resource curse reflects a case where natural resource wealth is directly proportional to a low economic performance. Costa and Santos (2013) outline the following main symptoms of the resource curse phenomenon: (1) overdependence on natural resources; (2) the disappointing effect of real appreciation from natural resource exports to other sectors of the economy; (3) short-term growth in inflation; (4) a commensurate drop in consumption in response to high commodity prices; (5) ineffective control of government spending; (6) widespread corruption. As a positive example, consider the experience of resource-rich countries such as Chile, Brazil, Indonesia, Malaysia, Mexico and Sweden, where governments have been able to reduce dependence on resources and successfully diversify their economies (Joya, 2015). Diversification of the economy is the basis for sustainable economic growth; it is the process by which a country's rich resources counter instability and avoid a global fall in resource prices.

Furthermore, the development of human capital is considered to be a key component of economic diversification, which requires more than the existing human capital which is already being used to grow oil production without much difficulty. Human capital tends to grow only within the framework of an appropriate institutional structure that loosens the tight link between resource rent and corruption.

In sum, oil-exporting countries diversify their economy more slowly than the rest of the world, although this pattern is time dependent. At the same time, poor governance at significant level largely contributes to the depletion and deterioration of natural resources instead of using them for the creation of the new basis for economic diversification and sustainable growth. In fact, building strong institutions is the only intermediary that can coordinate the dual goals of diversifying economic activities and deriving benefits from natural resources. The results of the Alley study (2018) show that economic diversification can be achieved

through various incentive measures such as monetary policy (e.g. lowering interest rates), fiscal policy (e.g. tax breaks), and infrastructure development policies. Diversifying the economy and exports will allow the country to make use of the benefits of trade competitiveness through a depreciation of the exchange rate. In a benchmarking analysis, Elwerfelli and Benhin (2018) examined benchmarking across Nigeria, Norway, and the United Arab Emirates (UAE). The study found that Nigeria is not diversifying from oil as the country still has the effects of the resource curse. On the other hand, the UAE and Norway have been able to diversify their economies, moving from oil to tourism, education, agriculture and services. The study used two measures of GDP volatility due to oil price fluctuations and the relative contribution of the population, and the contribution of the private sector to GDP in its analysis. The study found out that the pace of economic diversification in Saudi Arabia is slow while private sector participation is still strong, and the economy is still heavily dependent on oil export revenues.

Results and Discussions

There are some measures that clearly show the extent of diversification of an economy. These measures are as follows:

i) Oil sector as a percentage of GDP, if this is high then such country is yet to diversify.

Economic growth in Kazakhstan is associated with an increase in oil production. In 2019, Kazakhstan produced 90.4 million tons of oil, and Kazakhstan's GDP growth for 2019 was 4.2%. By 2025, Kazakhstan plans to produce 105 million tons of oil per year. At the same time, Kazakhstan was not able to overcome the 20-year decline in productivity growth, as evidenced by the decline in

production. The industry structure observed in 1992 has now changed to almost the opposite: services now account for almost two-thirds of GDP, while manufacturing in particular accounts for only 11%. (Figure 1). In Nigeria, on the other hand, oil constitutes only 9.61% to GDP, while it contributes 90% of the foreign exchange. The reason for the less contribution to GDP in Nigeria is because few Nigerian are engaged in the oil companies. Agriculture is however the largest contribution to GDP with 21.65% contribution (National Bureau of Statistics, 2019). This is because the larger percentage of the workforce are involved in Agriculture.

Official statistics do not provide official estimates of full contribution of the oil and gas sector to GDP, despite the importance of these figures. Therefore, one has to rely on expert estimates of the size of this sector. In 2018, the share of oil revenues to the budget of Kazakhstan amounted to 61.4%. The government expects that by 2022, it will increase to 71.2%. In 2018, 30 largest companies in Kazakhstan paid almost 60% of all taxes to the budget, and 90% of these companies work in the field of oil production sector of Budget financing tied to global oil price. Kazakhstan's economy remains highly dependent on world oil prices. The size of the National Fund also directly depends on the price of oil. Hence, according to the results of modeling conducted as part of this study, an increase in oil prices by \$ 1 leads to an increase in the Fund's revenues by \$ 282 million. At the same time, the minimum oil price to ensure the growth of the Fund's assets is \$ 30 per barrel. Due to the decrease in oil prices from \$ 60 to \$ 55 per barrel in 2019, the decrease in revenues to the National Fund amounted to 137.7 billion tenge (\$ 375 million).

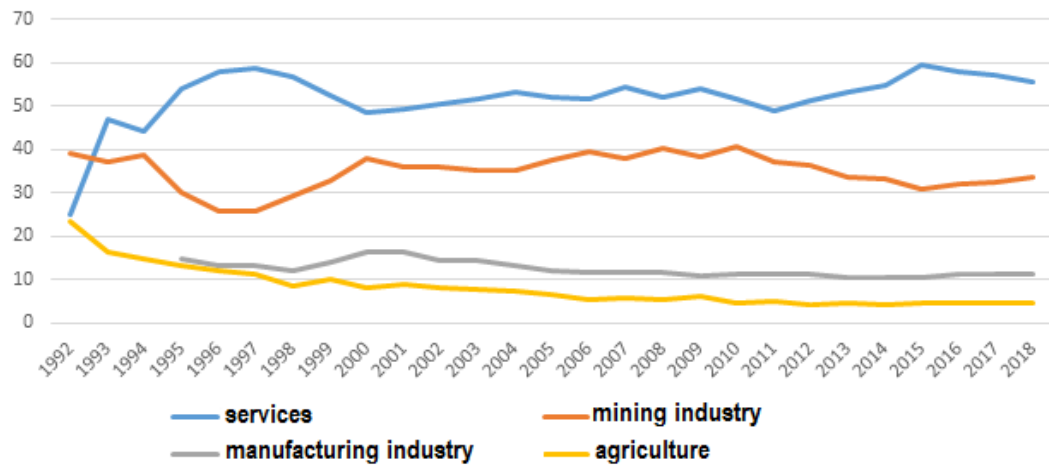


Fig. 1. GDP of Kazakhstan by industries, 1992-2018 years.

In Nigeria, the execution of the budget is usually tied to the oil revenue and the expected global oil price. The oil revenue constitutes 65% of the government revenue in Nigeria. Historically, oil revenue rose from N166.6 million in 1970 to N1,591,675.00 million in the year 2000 and to N6,530,430.00 million in 2008, by 2015, it was already N3,082,405.55 million while it increased tremendously to N516 billion in 2019 (OPEC Annual Statistical Bulletin, 2019). With the continuous rise in oil

revenue, government spending through its budgetary allocation also increased from N299billion in 1999 to N1.06 trillion, N3.05 trillion and N4.4 trillion in the year 2002, 2009 and 2015 respectively, by 2019 the budget increased to N10.33 trillion (National Bureau of Statistics, 2019). The petroleum tax royalties have been a major contribution to the increase in government revenue in Nigeria. In 2019 the petroleum tax royalty paid to the government was N4.6 trillion.

Oil production forms 17% of Kazakhstan's GDP

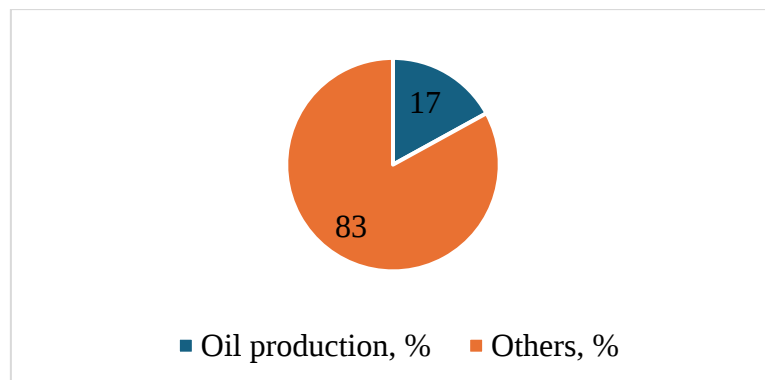


Fig. 2. Share of oil production in GDP of Kazakhstan ii)
Oil revenue as a percentage of total revenue

iii) Oil export as a percentage of country's exports

Despite the fact that net exports, supported by increased oil production and improved terms of trade, as well as the influx of investments, which grew by 30% over the year, contribute to overall economic growth,

domestic consumption continues to decline. The export structure is shown in Figure 3. According to statistics, large proportion of the country's income is still formed by the raw material base, while the distribution of these incomes is no longer able to stop the decline in other sectors.

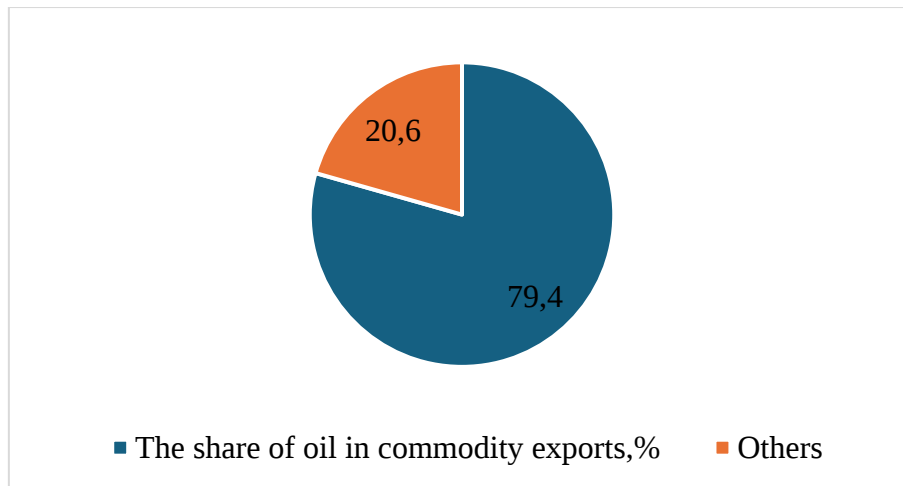


Fig 3. Structure of exports of Kazakhstan

The oil sector in Nigeria accounts for 93.8% of the total exports. The production and exports of the oil commodity is at the detriment of non-oil sectors in Nigeria. The non-oil export has increased marginally from N1 trillion to N2 trillion between 2018 to 2019 while oil export has fallen hugely from N9.4 trillion to N4.62 trillion from 2018 to 2019. This is as a result of fall in oil price in 2019. This results in expansion of government revenues and spending capacity. For instance, crude oil export rose from 11300.52 billion gallons in 2010 to 14323.15 billion gallons in 2011 but declined to 8184.48 billion gallons in 2015 and rose to 9475 billion gallons (Central Bank of Nigeria, 2017). In the same vein, oil export barrel has risen from 1 million barrels per day in 1970 to close to 2 million barrel per day in 2019 (OPEC Statistical Bulletin, 2019).

iv) Private sector as a percentage of GDP, low private participation signifies low diversification efforts.

There is no generally accepted methodology for assessing the share of the private sector in GDP, and any such calculations depend to a large extent on the regime applicable to enterprises that are in mixed (public-private) ownership or are fully or partially controlled by state organizations, and on the distribution of cost over large state-owned hydrocarbon contracts. Moreover, almost all estimates show that the subjects of the public and quasi-public sector play a much more important role than in

OECD countries (OECD, 2017). Enterprises owned by NWF Samruk-Kazyna JSC occupy a dominant position in many leading sectors of the national economy, including in the raw materials sector, transport, warehousing, and information and telecommunications. Private organizations predominate in the banking system, and yet, according to the IFC for 2017, the state (through enterprises with state participation) is their largest contributor and at the same time the largest borrower (IFC, 2017). In total, the Samruk-Kazyna Fund and its subsidiaries provide approximately 30% of all jobs in the country (IFC, 2017). As of January 1, 2015, 27 6726 legal entities with state participation were registered, of which 1.002 have more than 250 people.

The government has developed a privatization program that aims to reduce the share of gross value added by state owned enterprises (SOEs) in GDP to 15% by 2020. Despite this, many key sectors of the economy continue to remain under the direct control of the state. A rise in agricultural production in the country can result in reduced The Total asset value of SKGS is estimated at about two-thirds of GDP, and the gross value added provided by the quasi-public sector in 2018 amounted to 8.1 percent of GDP.

Over 750 quasi-public sector companies are registered in Kazakhstan, and most of these companies are grouped in three large national holdings, which represent more than 90 percent of the assets of the quasi-public

sector. 17 Many quasi-public sector dominate the provision of public services, including information and communication technology (ICT), rail transport, electricity and water, education and health. According to the OECD State Control Index, in the Kazakh economy, the quasi-public sector is represented more than in any of the OECD countries, as well as in most major countries outside the OECD, including China and Brazil. The dominant role of a large quasi-public sector in the economy indicates that, in all likelihood, they are provided with preferential terms (mainly due to access to subsidized loans), which impedes the work of private enterprises in some sectors.

SOEs as recipients of public investment, have initiated the industrial development of the manufacturing sector in Kazakhstan. They prevail in a number of key sectors, and their contribution to GDP reaches 50%, which is significantly higher than the OECD average of 15% of GDP.

The public sector in Kazakhstan plays a significant role in providing employment, while the private sector is generally considered underdeveloped. In 2016, about a quarter of the workforce was employed in the public sector. (including quasi-public sector). 49 percent of the Kazakhstan workforce was in the category of individual entrepreneurs and self-employed citizens (on average, 1.5 employees per entrepreneur). Foreign companies provided employment. 3 percent of the workforce. The rest of the private sector provided employment for almost 23 percent of the total workforce (an average of 11 workers per private enterprise). The majority (80 per cent) of private enterprises in Kazakhstan are SMEs (including individual entrepreneurs and farms), while SMEs provide only one third of all jobs. By comparison, SMEs account for 51 per cent of employment in Saudi Arabia and 86 per cent in the United Arab Emirates. The data show that the private sector in Kazakhstan lacks dynamism in creating a sufficient number of jobs.

Nigeria, on the other hand recorded 90% private sector contribution to GDP recently while the public sector contributed 10% to the GDP. However, privatization has not

been extended appropriately to the oil sector in the country. The Nigerian National Petroleum Corporation (NNPC) which is the government parastatal that controls the downstream sector (production of crude oil) with the petroleum ministry in the oil industry. The failure to liberalize the sector might have responsible for the low accumulation of Nigerian nationals in the industry. The lack of political will and commitment on the part of the government as regards to the privatization policy has resulted in the low production capacity of the existing oil refineries in the country. It is sad and unfortunate for a resource-rich economy like Nigeria to export crude to countries with high capacity refineries and import refined products at higher prices. This is the reason for high price of domestic fuel in the country.

Conclusion

Based on this study, it can be inferred that abnormal income from the export of mineral resources, as well as an excess of such a resource within the country, can cause deformation of the economy in all cases, regardless of the political system and the applied economic policy. In both countries, Nigeria and Kazakhstan, there is a high correlation between the growth rate of Kazakhstan's GDP and the growth rate of oil prices in world markets. It is important to emphasize that we are also talking about the high dependence of the Kazakhstani national currency - the tenge, where at least for the last 18 years, it has shown an amazing dependence on the price of oil - only two factors affect its exchange rate against the dollar. This is also true for Nigeria. Oil price and inflation also move together in these countries. Moreover, the impact of changes in the cost of oil is so great that during their rapid growth, the tenge was overestimated almost twice in relation to its estimated inflation rate. The impact of petrodollar revenues on the economies was reflected not only on the dependence of domestic investment on oil prices, but also on the ability of the economy to produce export-oriented products, regardless of the revenues from hydrocarbon sales.

In this regard, the main problem of the economy of Nigeria and Kazakhstan is its

lack of diversification. The measures taken by the governments to improve the degree of diversification of the economy do not bring significant success. Strategies aimed at diversifying economy from the oil were unsuccessful, while oil production, even against the background of lower prices, made it possible to maintain the structure of the economy without social upheavals. On the other hand, measures aimed at increasing the level of competitiveness of the economy, its diversification, involving more economic entities in economic processes, export development, are practically not implemented well in the two countries; on the contrary, there are successive processes of concentration of capital and business around and in the hands of the state, a protectionist policy is being applied with respect to selected industries and enterprises, which reduces their competitiveness and forces

wide sections of the business to fight not for improving the quality and reducing the cost of production, but for increasing benefits and barriers to enter the industry. Moreover, Kazakhstan still holds a high position in the ratio of high per capita production of hydrocarbons and the share of natural rent in GDP. This is also true for Nigeria.

Move-away from raw material dependency in Nigeria and Kazakhstan is possible only in case of revision of economic policy. At the same time, the key drivers of an effective transition should be the experience and ability of management authorized to develop and implement reforms (and therefore, attracting foreign management on a competitive basis has a positive effect on efficiency) and reducing agent costs, in particular the level of corruption.

References

- Alley, I. (2018). Oil price and USD-Naira exchange rate crash: Can economic diversification save the Naira? *Energy Policy*, 118, 245–256.
- Alsharif, N., & Bhattacharyya, S. (2019). Oil discovery, political institutions and economic diversification. *Scottish Journal of Political Economy*, 66(3), 459–488.
- Alsharif, N., Bhattacharyya, S., & Intartaglia, M. (2017). Economic diversification in resource rich countries: History, state of knowledge and research agenda. *Resources Policy*, 52, 154–164.
- Auty, R. (1993). *Sustaining development in minerals economies: The resource curse thesis*. Routledge.
- Auty, R. M. (Ed.). (2001). *Resource abundance and economic development*. Oxford University Press.
- Bahar, D., & Santos, M. A. (2018). One more resource curse: Dutch disease and export concentration. *Journal of Development Economics*, 132, 102–114.
- Central Bank of Nigeria. (2017). *Statistical bulletin 2017*. Central Bank of Nigeria. <https://www.cbn.gov.ng/>
- Charfeddine, L., & Barkat, K. (2020). Short- and long-run asymmetric effect of oil prices and oil and gas revenues on the real GDP and economic diversification in oil-dependent economy. *Energy Economics*, 86, Article 104680.
- Corden, W. M. (1984). Booming sector and Dutch disease economics: Survey and consolidation. *Oxford Economic Papers*, 36(3), 359–380.
- Corden, W. M., & Neary, J. P. (1982). Booming sector and de-industrialisation in a small open economy. *The Economic Journal*, 92(368), 825–848.
- Costa, H. K. de M., & Santos, E. M. dos. (2013). Institutional analysis and the "resource curse" in developing countries. *Energy Policy*, 63, 788–795.
- Djimeu, E. W., & Omgba, L. D. (2019). Oil windfalls and export diversification in oil-producing countries: Evidence from oil booms. *Energy Economics*, 78, 494–507.
- Elbra, A. D. (2013). The forgotten resource curse: South Africa's poor experience with mineral extraction. *Resources Policy*, 38, 549–557. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2013.09.004>
- Elwerfelli, A., & Benhin, J. (2018). Oil a blessing or curse: A comparative assessment of Nigeria, Norway and the United Arab Emirates. *Theoretical Economics Letters*, 8, 1136–1160.
- Gelb, A. (1988). *Oil windfalls: Blessing or curse?* Oxford University Press.
- International Finance Corporation. (2017). *Creating markets in Kazakhstan: Country private sector diagnostic*. World Bank Group. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/kazakhstan-cpsd-2017.pdf>
- Joya, O. (2015). Growth and volatility in resource-rich countries: Does diversification help? *Structural Change and Economic Dynamics*, 35, 38–55.
- Mania, E., & Rieber, A. (2019). Product export diversification and sustainable economic growth in developing countries. *Structural Change and Economic Dynamics*, 51, 138–151.
- Matallah, S. (2020). Economic diversification in MENA oil exporters: Understanding the role of governance. *Resources Policy*, 66, Article 101602.
- National Bureau of Statistics. (2019). *Nigerian gross domestic product report (2019)*. National Bureau of Statistics.

- Omgba, L. D. (2014). Institutional foundations of export diversification patterns in oil-producing countries. *Journal of Comparative Economics*, 42, 1052–1064.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). *Reforming Kazakhstan: Progress, challenges and opportunities*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/18ba0d60-en>
- Organization of the Petroleum Exporting Countries. (2019). *Annual statistical bulletin 2019*. OPEC. <https://www.opec.org/assets/assetdb/asb-2019.pdf>
- Ross, M. L. (2001). Does oil hinder democracy? *World Politics*, 53(3), 325–361.
- Sachs, J. D., & Warner, A. M. (1995). *Natural resource abundance and economic growth* (NBER Working Paper No. 5398). National Bureau of Economic Research.
- Sachs, J. D., & Warner, A. M. (1999). The big push, natural resource booms and growth. *Journal of Development Economics*, 59(1), 43–76.
- Shehabi, M. (2019). *Diversification in Gulf hydrocarbon economies and interactions with energy subsidy reform: Lessons from Kuwait*. Oxford Institute for Energy Studies.
- Tsani, S. (2013). Natural resources, governance and institutional quality: The role of resource funds. *Resources Policy*, 38, 181–195. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2012.11.001>
- U.S. Energy Information Administration. (2025). *Petroleum and other liquids data*. Retrieved November 15, 2025, from <https://www.eia.gov>
- World Bank. (2019). *World development indicators*. Retrieved August 4, 2020, from <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

About the authors:

1. D.O. Olayungbo - PhD, Professor, Obafemi Awolowo University, Ile-Ife, Nigeria, (e-mail: doolayungbo@gmail.com, Orcid <https://orcid.org/0000-0001-6658-9426>).
2. A. Zhuparova - PhD, Associate Professor, Researcher, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan (e-mail: aziza.zhuparova@gmail.com; Orcid <https://orcid.org/0000-0002-5787-760X>).

Авторлар туралы ақпарат:

1. Д.О. Олаюнгбо - PhD, профессор, Обафемі Аволово Университеті, Нигерия, (e-mail: doolayungbo@gmail.com, Orcid <https://orcid.org/0000-0001-6658-9426>)
2. А. Жупарова - PhD, Доцент, исследователь, Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан (e-mail: aziza.zhuparova@gmail.com; Orcid <https://orcid.org/0000-0002-5787-760X>).

Информация об авторах:

1. Д.О. Олаюнгбо - PhD, профессор, Университет Обафемі Аволово, Нигерия, (e-mail: doolayungbo@gmail.com, Orcid <https://orcid.org/0000-0001-6658-9426>).
2. А. Жупарова - PhD, Доцент, профессор-исследователь, Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан (e-mail: aziza.zhuparova@gmail.com; Orcid <https://orcid.org/0000-0002-5787-760X>).

ВЛИЯНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ НА РАЗВИТИЕ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И АГРОПРОМЫШЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС КАЗАХСТАНА

Г. Исатаева

Южно-Казахстанский педагогический университет имени У. Жанибекова,

Шымкент, Казахстан

e-mail: [{gulzhan.isatayeva@mail.ru}](mailto:gulzhan.isatayeva@mail.ru)

Аннотация. В данном исследовании анализируются каскадные эффекты российско-украинского конфликта на текстильную промышленность и агропромышленный комплекс (АПК) Казахстана с использованием географической модели «затраты-выпуск» (ГЗВ). В условиях геополитической нестабильности и санкционного давления Казахстан оказался уязвимым из-за тесных экономических связей с Россией и Украиной, что повлияло на ключевые секторы национальной экономики. Исследование охватывает период с 1990 по 2023 год и опирается на данные о производстве, внешней торговле, макроэкономических показателях и потреблении энергии. Модель ГЗВ позволила количественно оценить взаимозависимость между текстильной промышленностью, АПК и энергетикой, выявив влияние изменений в торговых потоках, стоимости импортируемого сырья и транспортных расходов на производство и занятость в этих секторах. Результаты показывают, что наиболее значительные изменения произошли в АПК, при этом текстильный сектор оказался особенно уязвимым к росту стоимости сырья и изменению логистических маршрутов. В исследовании подчеркивается необходимость диверсификации внешнеэкономических связей Казахстана и разработки стратегий адаптации для повышения устойчивости этих секторов к внешним шокам. Полученные данные могут послужить основой для формирования экономической политики, направленной на снижение зависимости от традиционных рынков и укрепление внутренней устойчивости национальной экономики.

Ключевые слова: Текстильная промышленность, агропромышленный комплекс (АПК), региональные конфликты, географическая модель «затраты-выпуск» (GIO).

АЙМАҚТЫҚ ҚАҚТЫҒЫСТАРДЫҢ ҚАЗАҚСТАННЫҢ ТОҚЫМА ӨНЕРКӘСІБІ МЕН АГРОӨНЕРКӘСІПТІК КЕШЕНІНІҢ ДАМУЫНА ӘСЕРІ

Г. Исатаева

Ө.Жәнібеков атындағы Оңтүстік Қазақстан педагогикалық университеті,

Шымкент, Қазақстан

e-mail: [{gulzhan.isatayeva@mail.ru}](mailto:gulzhan.isatayeva@mail.ru)

Түйіндеме. Бұл зерттеуде Ресей мен Украина қақтығысының Қазақстанның тоқыма өнеркәсібі мен агробизнесіне (АӨК) каскадтық әсерін географиялық кіріс-шығыс (КІШШ) моделін қолдана отырып талдайды. Геосаяси тұрақсыздық пен санкциялар қысымы жағдайында Қазақстан Ресеймен және Украинамен тығыз экономикалық байланыстарының арқасында осал болып қалды, бұл ұлттық экономиканың негізгі салаларына әсер етті. Зерттеу 1990 жылдан 2023 жылға дейінгі кезеңді қамтиды және өндіріс, сыртқы сауда, макроэкономикалық көрсеткіштер және энергия тұтыну туралы деректерге сүйенеді. КІШШ моделі бізге тоқыма өнеркәсібі, АӨК және энергетика арасындағы өзара тәуелділікті сандық бағалауға, сауда ағындарының өзгеруінің, импорттық шикізат құнының және көлік шығындарының осы салалардағы өндіріс пен жұмыспен қамтуға әсерін анықтауға мүмкіндік берді. Нәтижелер АӨК-те ең маңызды өзгерістер болғанын, тоқыма секторы шикізат құнының өсуіне және логистикалық бағыттардың өзгеруіне ерекше осал екенін көрсетеді. Зерттеуде Қазақстанның сыртқы экономикалық байланыстарын әртараптандыру және осы салалардың сыртқы соққыларға төзімділігін арттыру үшін бейімделу стратегияларын әзірлеу қажеттілігі атап

өтіледі. Алынған деректер дәстүрлі нарықтарға тәуелділікті азайтуға және ұлттық экономиканың ішкі тұрақтылығын нығайтуға бағытталған экономикалық саясатты әзірлеу үшін негіз бола алады.

Кілт сөздер: Тоқыма өнеркәсібі, агроөнеркәсіптік кешен (АӨК), аймақтық қатығыстар, географиялық кіріс-шығыс моделі (ГШМ).

THE IMPACT OF REGIONAL CONFLICTS ON THE DEVELOPMENT OF THE TEXTILE INDUSTRY AND THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF KAZAKHSTAN

G. Isataeva

South Kazakhstan Pedagogical University named after U.Zhanibekov, Shymkent, Kazakhstan

e-mail: gulzhan.isatayeva@mail.ru

Abstract. This study analyzes the cascading effects of the Russia-Ukraine conflict on Kazakhstan's textile industry and agribusiness (AIC) using a geographic input-output (GIO) model. In the context of geopolitical instability and sanctions pressure, Kazakhstan has become vulnerable due to its close economic ties with Russia and Ukraine, which has affected key sectors of the national economy. The study covers the period from 1990 to 2023 and draws on data on production, foreign trade, macroeconomic indicators, and energy consumption. The GIO model allowed us to quantify the interdependencies between the textile industry, AIC, and energy, identifying the impact of changes in trade flows, the cost of imported raw materials, and transportation costs on production and employment in these sectors. The results show that the most significant changes have occurred in the AIC, with the textile sector being particularly vulnerable to rising raw material costs and changes in logistics routes. The study emphasizes the need to diversify Kazakhstan's foreign economic relations and develop adaptation strategies to increase the resilience of these sectors to external shocks. The data obtained can serve as a basis for the development of economic policies aimed at reducing dependence on traditional markets and strengthening the internal stability of the national economy.

Key words: Textile industry, agro-industrial complex (AIC), regional conflicts, geographical input-output model (GIO).

Введение

Геополитическая нестабильность и конфликт между Россией и Украиной оказали значительное влияние на глобальную цепочку поставок, создав серьезные проблемы для казахстанских производителей (Baikushikova et al., 2023). Рост цен на сырье, такое как энергоносители и зерно, привёл к увеличению издержек производства в текстильном и сельскохозяйственном секторах (Arndt et al., 2023; Hellegers, 2022), в то время как санкции и изменение логистических маршрутов ограничили доступ к традиционным рынкам и поставкам. Особенно остро это влияние ощутили на себе страны, зависящие от тесных торговых связей с Россией и Украиной (Srai et al., 2023; Jagtap et al., 2022). Пограничное расположение Казахстана с Россией и тесные экономические отношения между двумя странами усилили нечувствительность страны к этой ситуации. Логистические трудности и рост стоимости импортируемого сырья привели к

нестабильности цен на ресурсы (Anghel & Jones, 2023), что особенно проявилось в поставках зерна и энергоносителей (Behnassi & El Naiba, 2022; Arndt et al., 2023), в результате чего цены на продовольствие и текстильные волокна выросли, а издержки и доходы экспортно-ориентированного производства снизились.

В связи с важностью сельского хозяйства текстильный и агропромышленный комплексы (АПК) играют ключевую роль в экономике Казахстана. Помимо создания рабочих мест, эти секторы вносят значительный вклад в валовой внутренний продукт (ВВП) страны (Lopes et al., 2022; Anghel & Jones, 2023). Поэтому стабильность и развитие этих отраслей имеют стратегическое значение для экономики страны (Arndt et al., 2023).

Целью данного исследования является оценка каскадных эффектов в текстильном и агропромышленном секторах Казахстана в условиях геополитической нестабильности с

использованием географической модели «затраты-выпуск» (GIO). Данный подход позволяет количественно оценить влияние изменений в торговых потоках и роста стоимости импортируемого сырья на взаимосвязанные секторы экономики, такие как текстильная промышленность и агробизнес.

Материалы и методы

В данном исследовании используется географическая модель «затраты-выпуск» (GIO) для оценки влияния внешних экономических шоков, в частности вызванных региональными конфликтами, на текстильную промышленность и агропромышленный комплекс (АПК) Казахстана. Модель GIO позволяет проанализировать взаимосвязи между текстильной промышленностью, сельским хозяйством (как поставщиком сырья), потреблением энергии и торговлей. Такой подход помогает лучше понять, как сбои в торговых потоках и колебания цен влияют на динамику производства в национальной экономике.

Для построения модели были собраны данные из национальных и международных источников за период с 1990 по 2023 год. Основными параметрами являются данные о производстве текстильной продукции и АПК в миллионах тенге, что позволяет отразить объемы производства в текстильной промышленности и изменения в динамике отрасли. Эти данные дают возможность оценить долгосрочные изменения и их влияние на экономику Казахстана в условиях внешних шоков.

Также были использованы данные о внешней торговле текстильными изделиями и продукцией АПК в тысячах долларов США, включая торговые потоки с Россией и другими ключевыми партнёрами. Эти данные помогают оценить влияние санкций и изменений в логистике на экспорт и импорт текстильной продукции и сырья. Кроме того, анализируются макроэкономические показатели, такие как инфляция, ВВП (в долларах США), обменные курсы, занятость в обрабатывающей

промышленности и инвестиции в текстильный и сельскохозяйственный секторы.

Кроме того, в исследовании учитываются показатели энергопотребления и водопотребления, позволяющие оценить ресурсоёмкость текстильного производства. Эти данные помогают оценить затраты энергии и воды на единицу продукции и их влияние на общую себестоимость. Данные были получены из Агентства Республики Казахстан по статистике и международных баз данных, что обеспечивает надёжность и обоснованность анализа.

Анализ основан на географической модели «затраты-выпуск» (GIO), адаптированной для оценки влияния изменений спроса и предложения на текстильный и агропромышленный комплекс. Методология включает следующие этапы:

- Построение межотраслевой матрицы затрат (A): Создаётся на основе данных о взаимосвязях между текстильной отраслью, сельским хозяйством (включая производство хлопка и других сельскохозяйственных культур), энергетикой (потребление энергии) и торговлей. Матрица показывает, какая доля продукции одной отрасли используется различными отраслями для своих производственных нужд.

Расчёт матрицы Леонтьева $(1 - A)^{-1}$: Вводится по стандартной формуле межотраслевого анализа, где I – единичная матрица. Обратная матрица Леонтьева позволяет оценить, как изменения конечного спроса на текстильную и сельскохозяйственную продукцию распределяются по экономике:

$$L = (1 - A)^{-1}$$

Где:

L — матрица Леонтьева.

I — единичная матрица.

A — матрица затрат.

Введение шоков в модель и анализ сценариев: Модель включала сценарии изменения условий торговли, такие как

рост стоимости импортируемого сырья на 10–20% и сокращение экспорта текстиля на 15–30%. Эти изменения были смоделированы как шоки конечного спроса, что позволило оценить их влияние на общий объём производства:

$$x = L * d$$

Где:

x — вектор общего объема производства по отраслям.

d — вектор модифицированного конечного спроса с учетом введенных шоков.

Исследование имеет ряд ограничений, включая отсутствие детальных данных по отдельным международным цепочкам поставок, что затрудняет корректное моделирование глобальных взаимосвязей текстильной промышленности и агропромышленного комплекса (АПК). Кроме того, использованная модель имеет упрощенную структуру, что позволяет учесть основные взаимосвязи между секторами, но может не отражать в полной мере все особенности производственных и логистических процессов, характерных для текстильной промышленности и АПК Казахстана.

Представленная методология основана на использовании модели GIO для анализа влияния внешних экономических шоков на текстильную промышленность и агропромышленный комплекс Казахстана. Это позволяет выявить ключевые уязвимые места и предложить стратегии адаптации и повышения устойчивости экономики в условиях глобальной нестабильности. Результаты могут быть использованы при разработке экономической политики, направленной на укрепление текстильной отрасли и агропромышленного комплекса.

Литературный обзор

Недавние исследования подчеркнули важность понимания каскадных эффектов глобальных цепочек поставок и их уязвимости к внешним потрясениям, таким как пандемии, изменение климата и региональные конфликты (Agrawal et al., 2024; Bakas &

Triantafyllou, 2020). В частности, российско-украинский конфликт оказал значительное влияние на мировые рынки, включая продовольственный сектор и транспортные маршруты, что привело к изменению структуры импорта и экспорта многих стран (Anghel & Jones, 2023; Behnassi & El Haiba, 2022). Исследования показывают, что страны с низким и средним уровнем дохода, включая Казахстан, наиболее уязвимы к таким потрясениям из-за своей зависимости от внешней торговли и сырья (Hellegers, 2022; Jagtap et al., 2022). Анализ на основе модели «затраты-выпуск» широко используется для оценки взаимосвязей между секторами и понимания того, как изменения в одной отрасли передаются в другие через цепочки поставок (Miller & Blair, 2009; Guan et al., 2020). Например, исследование Арндта и др. (2023) показало, что вызванный конфликтами рост цен на зерно привёл к значительным потерям в продовольственном и текстильном секторах, усугубив экономическое неравенство в разных странах.

Аналогичным образом, исследование Behnassi, M., & El Haiba, M. (2022) подчеркивает, что проблемы продовольственной безопасности и рост цен на энергоносители создают дополнительные проблемы для развивающихся экономик. Более того, исследования воздействия на текстильную промышленность показывают, что рост затрат на импорт сырья и транспортных расходов существенно влияет на возможности производства и экспорта (Aminzadegan et al., 2021; Srai et al., 2023). Казахстан, страна, ориентированная на экспорт текстиля в Россию и другие страны СНГ, столкнулась с резким падением спроса на свою продукцию из-за изменения условий торговли и роста цен на импортные комплектующие (Lopes et al., 2022). Анализ модели GIO позволяет количественно оценить эти изменения и предложить подходы к адаптации отрасли к новым условиям. Таким образом, в данном исследовании предпринята

попытка расширить существующие исследования, применив подход ГЮ для анализа специфических условий Казахстана и выявления потенциальных мер по смягчению последствий шоков в текстильной промышленности.

Результаты

Модель Леонтьева была использована для оценки взаимозависимости между текстильной промышленностью, агропромышленным комплексом (АПК) и энергетическим сектором Казахстана в условиях российско-украинского конфликта. Эта модель позволила проанализировать цепочки поставок и выявить влияние внешних шоков на объём производства в этих отраслях.

Для построения матрицы затрат A , описывающей структуру экономики Казахстана, были выбраны три ключевых сектора: текстильная промышленность, агропромышленный комплекс (АПК) и энергетика. Текстильная промышленность охватывает производство тканей, одежды и других текстильных изделий, что делает её важным элементом обрабатывающей промышленности. АПК включает сельское хозяйство, охоту, лесное и рыбное хозяйство, обеспечивающие страну сырьевой базой и продовольственной безопасностью. Энергетический сектор охватывает производство и распределение электроэнергии, газа и воды – основных источников энергии для промышленного производства и потребления в домохозяйствах.

Коэффициенты прямых затрат рассчитывались на основе данных таблиц «Затраты-Выпуск». Нижняя часть формы

A_{ij} , которые показывают затраты сектора i на производство единицы продукции сектора j . Матрица коэффициентов затрат A имеет следующий вид:

$$A = \begin{pmatrix} 0,0245 & 0,0038 & 0,0024 \\ 0,0001 & 0,1703 & 0,0004 \\ 0,0116 & 0,0053 & 0,0216 \end{pmatrix}$$

Построение матрицы Леонтьева

Для оценки полного влияния изменений спроса на продукцию в каждом секторе была построена матрица Леонтьева $(I - A)^{-1}$, где I — единичная матрица. Обратная матрица Леонтьева рассчитывалась следующим образом:

$$(I - A)^{-1} = \begin{pmatrix} 0,0245 & 0,0038 & 0,0024 \\ 0,0001 & 0,1703 & 0,0004 \\ 0,0116 & 0,0053 & 0,0216 \end{pmatrix}$$

Матрица Леонтьева позволяет определить влияние изменения конечного спроса на выпуск продукции в различных секторах экономики. Например, увеличение конечного спроса на текстильную продукцию на 1 единицу приводит к увеличению выпуска текстильной промышленности на 1,0245 единицы, что отражает её высокую степень зависимости от внутренних факторов. В то же время это увеличение также оказывает умеренное влияние на выпуск продукции в агропромышленном комплексе (АПК) и энергетическом секторе, увеличивая их выпуск на 0,0047 и 0,0025 единицы соответственно. Это свидетельствует о косвенном влиянии текстильной промышленности на другие взаимосвязанные секторы, что отражает важность комплексного подхода к экономическому анализу.

Увеличение конечного спроса на сельскохозяйственную продукцию на 1 единицу оказывает существенное влияние на сам сектор, приводя к увеличению его производства на 1,2063 единицы. Это подчеркивает внутреннюю взаимозависимость аграрного сектора, делая его ключевым сектором для стабильности экономики Казахстана. В то же время, влияние на другие секторы более ограничено: производство текстильной промышленности увеличивается на 0,0001 единицы, а энергетического сектора – на 0,0005 единицы, что свидетельствует о слабой обратной связи со стороны аграрной отрасли.

При увеличении конечного спроса на энергоносители на 1 единицу объём производства сектора увеличивается на 1,0222 единицы, что свидетельствует о его

относительно высокой автономности. Однако изменения в энергетическом секторе также оказывают заметное влияние на другие сектора. Так, объём производства текстильного сектора увеличивается на 0,0121 единицы, а сельскохозяйственного — на 0,0064. Это обусловлено высокой энергоёмкостью текстильного производства и важностью энергии для сельскохозяйственных процессов.

Таким образом, хотя агропромышленный комплекс и энергетика демонстрируют высокую зависимость от внутреннего спроса, их влияние на другие сектора различается по масштабам. Энергетика оказывает значительное влияние на текстильный сектор, в большей степени, чем на агропромышленный комплекс, в связи с потребностью текстильных предприятий в стабильном энергоснабжении. Это подчеркивает необходимость учета влияния изменений в этих секторах при разработке экономической политики, направленной на устойчивое развитие экономики Казахстана.

Результаты анализа показывают высокую зависимость агропромышленного комплекса (АПК) Казахстана от спроса и, как следствие, значительный рост объёмов производства. Это определяет важную роль АПК в экономике страны. Несмотря на относительную автономность энергетического сектора с коэффициентом 1,0222, установлено, что он оказывает существенное влияние на другие отрасли за счёт энергозатрат.

Текстильная промышленность оказывает умеренное влияние на другие отрасли из-за своей зависимости от энергии и сельскохозяйственного сырья. Однако её влияние на сектор А&Е и энергетику остаётся ограниченным. Использование модели Леонтьева позволило нам смоделировать каскадные эффекты внешних шоков, вызванных сбоями в цепочках поставок из-за российско-украинского конфликта и санкций. Одним из основных последствий этих перебоев стало сокращение поставок

энергии из России, что привело к росту стоимости электроэнергии в Казахстане и существенному негативному влиянию на энергоёмкую текстильную промышленность. Кроме того, приостановка импорта сельскохозяйственной продукции из Украины усилила зависимость Казахстана от внутреннего сельскохозяйственного производства, повысила цены в аграрном секторе и усилила инфляционное давление.

В целом результаты подчеркивают важность диверсификации экономических партнерств Казахстана и укрепления внутренних производственных сетей для снижения рисков внешних потрясений.

Заключение

В данном исследовании использовалась географическая модель «затраты–выпуск» (GIO) для оценки каскадного воздействия российско-украинского конфликта на текстильную промышленность и агропромышленный комплекс (АПК) Казахстана. В условиях геополитической нестабильности и международных санкций тесные экономические связи Казахстана с Россией и Украиной привели к значительным экономическим трудностям. Использование модели Леонтьева позволило определить взаимосвязи между текстильным, агрохимическим и энергетическим секторами, что показало, как изменения в одном секторе влияют на другие сектора и общую экономическую стабильность страны.

Результаты исследования выявили важную роль АЭК в экономике Казахстана и её тесную взаимозависимость с другими отраслями. Кроме того, относительная независимость энергетического сектора свидетельствует о его роли в качестве стабилизирующего фактора для экономики в целом. Однако зависимость Казахстана от внешних энергетических и сельскохозяйственных ресурсов указывает на необходимость стратегических корректировок для снижения уязвимости к геополитическим

потрясениям и повышения экономической стабильности.

В частности, зависимость от российских энергоресурсов стала существенным фактором уязвимости текстильной отрасли, поскольку рост цен на энергоносители привел к увеличению издержек производства. Уязвимость текстильной отрасли усугубилась ростом цен на импортное сырье и логистическими трудностями, что снизило ее конкурентоспособность на внешних рынках. По результатам исследования Казахстану рекомендуется усилить меры по диверсификации каналов

поставок и рынков сбыта в целях снижения рисков, возникающих от внешних шоков. При этом важно разработать стратегии, направленные на повышение устойчивости текстильной и сельскохозяйственной отраслей и создание надежной внутренней цепочки поставок. Такие меры способствуют снижению зависимости от традиционных торговых партнеров и повышению способности адаптироваться к глобальным изменениям, а также укреплению экономической безопасности Казахстана в нестабильных геополитических условиях.

Список литературы

- Agrawal, S., Agrawal, R., Kumar, A., Luthra, S., & Garza-Reyes, J. A. (2024). Can Industry 5.0 technologies overcome supply chain disruptions?—A perspective study on pandemics, war, and climate change issues. *Operations Management Research*, 17(2), 453–468. <https://doi.org/10.1007/s12063-023-00410-y>
- Aminzadegan, S., Tamannaei, M., & Fazeli, M. (2021). An integrated production and transportation scheduling problem with order acceptance and resource allocation decisions. *Applied Soft Computing*, 112, Article 107770. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2021.107770>
- Anghel, V., & Jones, E. (2023). Is Europe really forged through crisis? Pandemic EU and the Russia–Ukraine war. *Journal of European Public Policy*, 30(4), 766–786. <https://doi.org/10.1080/13501763.2022.2140820>
- Arndt, C., Diao, X., Dorosh, P., Pauw, K., & Thurlow, J. (2023). The Ukraine war and rising commodity prices: Implications for developing countries. *Global Food Security*, 36, Article 100680. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2023.100680>
- Baikushikova, G. S., Utkelbay, R. Y., & Kuzembayeva, A. B. (2023). Влияние геополитического напряжения на мировую экономику и экономику Казахстана. *International Relations and International Law Journal*, 101(1), 23–30. <https://doi.org/10.26577/IRILJ.2023.v101.i1.03>
- Bakas, D., & Triantafyllou, A. (2020). Commodity price volatility and the economic uncertainty of pandemics. *Economics Letters*, 193, Article 109283. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2020.109283>
- Behnassi, M., & El Haiba, M. (2022). Implications of the Russia–Ukraine war for global food security. *Nature Human Behaviour*, 6(6), 754–755. <https://doi.org/10.1038/s41562-022-01391-x>
- Guan, D., Wang, D., Hallegatte, S., Davis, S. J., Huo, J., Li, S., Bai, Y., & Gong, P. (2020). Global supply-chain effects of COVID-19 control measures. *Nature Human Behaviour*, 4(6), 577–587. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0896-8>
- Hellegers, P. (2022). Food security vulnerability due to trade dependencies on Russia and Ukraine. *Food Security*, 14(6), 1503–1510. <https://doi.org/10.1007/s12571-022-01306-8>
- Jagtap, S., Trollman, H., Trollman, F., Garcia-Garcia, G., Parra-López, C., Duong, L., Martindale, W., & Afy-Shararah, M. (2022). The Russia–Ukraine conflict: Its implications for the global food supply chains. *Foods*, 11(14), Article 2098. <https://doi.org/10.3390/foods11142098>
- Lopes, J. M., Gomes, S., & Mané, L. (2022). Developing knowledge of supply chain resilience in less-developed countries in the pandemic age. *Logistics*, 6(1), Article 3. <https://doi.org/10.3390/logistics6010003>
- Miller, R. E., & Blair, P. D. (2009). *Input-output analysis: Foundations and extensions*. Cambridge University Press.
- Srai, J. S., Graham, G., Van Hoek, R., Joglekar, N., & Lorentz, H. (2023). Impact pathways: Unhooking supply chains from conflict zones—Reconfiguration and fragmentation lessons from the Ukraine–Russia war. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(13), 289–301. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2022-0529>

References

- Agrawal, S., Agrawal, R., Kumar, A., Luthra, S., & Garza-Reyes, J. A. (2024). Can Industry 5.0 technologies overcome supply chain disruptions?—A perspective study on pandemics, war, and climate change issues. *Operations Management Research*, 17(2), 453–468. <https://doi.org/10.1007/s12063-023-00410-y>
- Aminzadegan, S., Tamannaei, M., & Fazeli, M. (2021). An integrated production and transportation scheduling problem with order acceptance and resource allocation decisions. *Applied Soft Computing*, 112, Article 107770. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2021.107770>

- Anghel, V., & Jones, E. (2023). Is Europe really forged through crisis? Pandemic EU and the Russia–Ukraine war. *Journal of European Public Policy*, 30(4), 766–786. <https://doi.org/10.1080/13501763.2022.2140820>
- Arndt, C., Diao, X., Dorosh, P., Pauw, K., & Thurlow, J. (2023). The Ukraine war and rising commodity prices: Implications for developing countries. *Global Food Security*, 36, Article 100680. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2023.100680>
- Baikushikova, G. S., Utkelbay, R. Y., & Kuzembayeva, A. B. (2023). Влияние геополитического напряжения на мировую экономику и экономику Казахстана. *International Relations and International Law Journal*, 101(1), 23–30. <https://doi.org/10.26577/IRILJ.2023.v101.i1.03>
- Bakas, D., & Triantafyllou, A. (2020). Commodity price volatility and the economic uncertainty of pandemics. *Economics Letters*, 193, Article 109283. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2020.109283>
- Behnassi, M., & El Haiba, M. (2022). Implications of the Russia–Ukraine war for global food security. *Nature Human Behaviour*, 6(6), 754–755. <https://doi.org/10.1038/s41562-022-01391-x>
- Guan, D., Wang, D., Hallegatte, S., Davis, S. J., Huo, J., Li, S., Bai, Y., & Gong, P. (2020). Global supply-chain effects of COVID-19 control measures. *Nature Human Behaviour*, 4(6), 577–587. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0896-8>
- Hellegers, P. (2022). Food security vulnerability due to trade dependencies on Russia and Ukraine. *Food Security*, 14(6), 1503–1510. <https://doi.org/10.1007/s12571-022-01306-8>
- Jagtap, S., Trollman, H., Trollman, F., Garcia-Garcia, G., Parra-López, C., Duong, L., Martindale, W., & Afy-Shararah, M. (2022). The Russia–Ukraine conflict: Its implications for the global food supply chains. *Foods*, 11(14), Article 2098. <https://doi.org/10.3390/foods11142098>
- Lopes, J. M., Gomes, S., & Mané, L. (2022). Developing knowledge of supply chain resilience in less-developed countries in the pandemic age. *Logistics*, 6(1), Article 3. <https://doi.org/10.3390/logistics6010003>
- Miller, R. E., & Blair, P. D. (2009). *Input-output analysis: Foundations and extensions*. Cambridge University Press.
- Srai, J. S., Graham, G., Van Hoek, R., Joglekar, N., & Lorentz, H. (2023). Impact pathways: Unhooking supply chains from conflict zones—Reconfiguration and fragmentation lessons from the Ukraine–Russia war. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(13), 289–301. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2022-0529>

Информация об авторах:

Г. Исатаева – к.э.н., и.о. доцента, Южно-Казахстанский педагогический университет имени У. Жанибекова, Шымкент, Казахстан (e-mail: gulzhan.isatayeva@mail.ru).

Авторлар туралы ақпарат:

Г. Исатаева – Э.ғ.к., доцент м.а., Ө.Жәнібеков атындағы Оңтүстік Қазақстан педагогикалық университеті, Шымкент, Қазақстан (e-mail: gulzhan.isatayeva@mail.ru).

About the authors:

G. Isataeva – candidate of economic sciences, Acting Associate Professor, South Kazakhstan Pedagogical University named after U.Zhanibekov, Shymkent, Kazakhstan (e-mail: gulzhan.isatayeva@mail.ru).

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Д.А. Кадыров

Казахский Национальный Университет имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан

e-mail: [{dank111a@yandex.kz}](mailto:dank111a@yandex.kz)

Аннотация. Статья посвящена анализу процессов цифровизации проектного управления в Казахстане и перспективам их совершенствования. В условиях глобальной цифровой трансформации управление проектами претерпевает значительные изменения, связанные с внедрением современных технологий — облачных платформ, систем искусственного интеллекта, больших данных и Building Information Modeling (BIM). В работе рассмотрены теоретические основы цифровизации проектного управления, включая эволюцию методологий от классических подходов к гибким (Agile, Scrum), а также роль цифровых инструментов в оптимизации процессов планирования, контроля и реализации проектов.

Особое внимание уделено казахстанскому контексту, а именно, анализируются достижения программы «Цифровой Казахстан», развитие электронного правительства, внедрение цифровых решений в строительной, энергетической и финансовой сферах. Наряду с успехами выявлены существующие барьеры, такие как нехватка квалифицированных специалистов, недостаточная интеграция цифровых платформ, а также риски кибербезопасности и институциональные ограничения.

В заключительной части предложены направления совершенствования проектного управления в условиях цифровизации, включая разработку национальных стандартов, развитие человеческого капитала, интеграцию государственных и частных платформ, акцент на ESG-факторы и международное сотрудничество. Как итог, был сделан логичный вывод, что цифровизация проектного управления может стать достаточно стратегическим драйвером устойчивого развития и повышения конкурентоспособности Казахстана в глобальной экономике.

Ключевые слова: Цифровизация, проектное управление, Agile, BIM, большие данные, искусственный интеллект, кибербезопасность.

ЦИФРЛАНДЫРУ ЖАҒДАЙЫНДА ЖОБАЛАРДЫ БАСҚАРУДЫ ЖЕТІЛДІРУ

Д.А. Кадыров

әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан

e-mail: [{dank111a@yandex.kz}](mailto:dank111a@yandex.kz)

Түйіндеме. Бұл мақалада Қазақстандағы жобаларды басқарудың цифрландырылуы және оны жетілдіру перспективалары талданады. Әлемдік цифрлық трансформация жағдайында жобаларды басқару заманауи технологияларды – бұлтты платформаларды, жасанды интеллект жүйелерін, үлкен деректер мен ғимараттарды ақпараттандыруды (BIM) енгізумен байланысты айтарлықтай өзгерістерге ұшырауда. Мақалада жобаларды басқаруды цифрландырудың теориялық негіздері, соның ішінде әдіснамалардың классикалық тәсілдерден икемді тәсілдерге (Agile, Scrum) дейін эволюциясы, сондай-ақ жобаларды жоспарлауды, бақылауды және іске асыруды оңтайландырудағы цифрлық құралдардың рөлі қарастырылады.

Қазақстандық жағдайға ерекше назар аударылады, атап айтқанда, «Цифрлық Қазақстан» бағдарламасының жетістіктері, электрондық үкіметтің дамуы және құрылыс, энергетика және қаржы салаларында цифрлық шешімдерді енгізу талданады. Осы жетістіктермен қатар, білікті мамандардың жетіспеушілігі, цифрлық платформалардың жеткіліксіз интеграциялануы, сондай-ақ киберқауіпсіздік тәуекелдері мен институционалдық шектеулер сияқты кедергілер анықталады. Соңғы бөлімде ұлттық стандарттарды әзірлеу, адами капиталды дамыту, мемлекеттік және жеке платформаларды интеграциялау, ESG факторларына назар аудару және халықаралық ынтымақтастық сияқты цифрландыру жағдайында жобаларды басқаруды жетілдіру бағыттары ұсынылады. Түптеп келгенде, жобаларды басқаруды цифрландыру тұрақты

дамудың стратегиялық қозғаушы күшіне айналуы және жаһандық экономикадағы Қазақстанның бәсекеге қабілеттілігін арттыруы мүмкін деген логикалық қорытынды жасалды.

Кілт сөздер: Цифрландыру, жобаларды басқару, Agile, BIM, үлкен деректер, жасанды интеллект, киберқауіпсіздік.

IMPROVING PROJECT MANAGEMENT IN THE DIGITALIZATION CONTEXT

D.A. Kadyrov

Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan

e-mail: {dank111a@yandex.kz}

Abstract. This article analyzes the digitalization of project management in Kazakhstan and prospects for its improvement. In the context of global digital transformation, project management is undergoing significant changes associated with the introduction of modern technologies—cloud platforms, artificial intelligence systems, big data, and Building Information Modeling (BIM). The paper examines the theoretical foundations of project management digitalization, including the evolution of methodologies from classical to flexible approaches (Agile, Scrum), as well as the role of digital tools in optimizing project planning, control, and implementation.

Particular attention is paid to the Kazakhstani context, specifically analyzing the achievements of the Digital Kazakhstan program, the development of e-government, and the implementation of digital solutions in the construction, energy, and financial sectors. Along with these successes, existing barriers are identified, such as a shortage of qualified specialists, insufficient integration of digital platforms, as well as cybersecurity risks and institutional limitations. The final section proposes areas for improving project management in the context of digitalization, including the development of national standards, human capital development, the integration of public and private platforms, a focus on ESG factors, and international cooperation. Ultimately, it was logically concluded that digitalization of project management could become a strategic driver of sustainable development and increased competitiveness for Kazakhstan in the global economy.

Keywords: Digitalization, project management, Agile, BIM, big data, artificial intelligence, cybersecurity.

Введение

На сегодняшний день цифровизация считается одним из ключевых факторов глобальной трансформации экономики, управления и социальной сферы. По мнению экспертов Всемирного банка, внедрение цифровых технологий повышает прозрачность процессов, стимулирует экономический рост и позволяет оптимизировать ресурсы в масштабах страны (World Bank, 2021). В таких условиях управление проектами становится одной из наиболее подверженных изменениям областей, ведь цифровые инструменты и методологии открывают большие возможности для более гибкой и эффективной реализации проектов.

Нужно отметить, что традиционные подходы к управлению проектами, основанные на стандартах PMBOK и PRINCE2, долгое время демонстрировали высокую эффективность. Однако в условиях стремительной цифровой трансформации они начинают уступать место более гибким системам, таким как

Agile, Scrum и Kanban (PMI, 2021). Их применение позволяет адаптироваться к изменяющимся условиям и интегрировать цифровые технологии в процесс планирования, мониторинга и реализации проектов.

Безусловно, непосредственно для Казахстана цифровизация проектного управления имеет особую значимость. Реализация национальной программы «Цифровой Казахстан» (2018–2022) была направлена на модернизацию экономики, повышение производительности труда и расширение использования информационно-коммуникационных технологий (Об утверждении Государственной программы «Цифровой Казахстан», 2017). В рамках программы большое внимание уделялось внедрению электронных систем мониторинга проектов в государственном секторе, а также цифровым платформам для бизнеса. Кроме того, в ряде отраслей Казахстана — строительстве, энергетике, финансах и логистике — цифровые инструменты (BIM, облачные платформы,

Big Data) постепенно внедряются для оптимизации процессов управления проектами (Кобзев и др., 2022).

Вместе с тем, несмотря на очевидные достижения, существует ряд барьеров. Среди них необходимо подчеркнуть недостаток кадров с цифровыми компетенциями, слабая интеграция цифровых платформ между государственными и частными организациями, а также вызовы, связанные с кибербезопасностью и нормативно-правовым регулированием (OECD, 2021). Это подтверждает актуальность научных исследований, направленных на изучение возможностей и ограничений цифрового проектного управления в казахстанских реалиях.

Становится понятным, что совершенствование управления проектами в условиях цифровизации в Казахстане выступает как актуальная и многогранная задача. Оно требует не только внедрения новых технологий, но и системных изменений в подходах к подготовке специалистов, интеграции цифровых инструментов на национальном уровне и разработки нормативной базы. Настоящая статья направлена на теоретический анализ данных аспектов и формирование направлений дальнейшего развития проектного управления в условиях цифровизации.

Литературный обзор

Стоит начать с того, что в целом цифровизация как глобальный феномен оказывает глубокое влияние на все сферы современного общества, включая экономику, социальные процессы и управление. Будучи ключевым инструментом организации деятельности в условиях ограниченности ресурсов и времени, проектное управление не является исключением. Оно трансформируется под воздействием цифровых технологий, которые меняют способы планирования, мониторинга, коммуникации и оценки результатов. Именно по этой причине необходимо рассмотреть основные теоретические основы цифровизации проектного

управления, включая эволюцию подходов, роль современных технологий и актуальные модели управления в условиях цифровой экономики.

В первую очередь, сам термин «цифровизация» в научной литературе трактуется как процесс внедрения и интеграции цифровых технологий во все сферы деятельности организаций и общества (Madakam et al., 2015). В отличие от простой автоматизации, которая направлена на механическое выполнение задач с использованием программных средств, цифровизация предполагает комплексную трансформацию бизнес-моделей, методов работы и организационных структур.

В контексте управления проектами цифровизация проявляется через использование программных решений, облачных платформ, искусственного интеллекта, больших данных и технологий Интернета вещей (IoT). Такие инструменты обеспечивают повышение прозрачности процессов, оптимизацию распределения ресурсов и ускорение принятия управленческих решений (Kane et al., 2015).

Согласно исследованиям Европейского института инноваций и технологий (EIT), цифровые инструменты в проектном управлении позволяют сократить издержки на 15–25%, а сроки реализации проектов – на 20–30% (EIT Digital, 2021). Это делает цифровизацию не просто инструментом повышения эффективности, но и фактором стратегического развития организаций.

Исторически управление проектами формировалось в середине XX века, когда были разработаны такие методы, как диаграмма Ганта, критический путь (CPM) и метод оценки и пересмотра планов (PERT). Эти инструменты обеспечили основу для систематизации управления сложными проектами (Kerzner, 2017).

В дальнейшем широкое распространение получили стандартизированные подходы, такие как PMBOK (Project Management Body of Knowledge) и PRINCE2, которые

предложили структурированные процессы управления проектами. Они ориентированы на последовательное планирование, контроль и закрытие проектов (PMI, 2021).

С развитием цифровых технологий и ростом неопределенности внешней среды всё большее распространение получают гибкие (Agile) методологии. Они предполагают итеративный подход, вовлечение заказчика в процесс управления и возможность быстрой

адаптации к изменениям. Agile-трансформация позволяет организациям эффективнее работать в условиях цифровой экономики, где проекты характеризуются высокой динамикой и многовариантностью решений (Highsmith, 2009).

Цифровая трансформация проектного управления базируется на внедрении ряда ключевых технологий (таблица 1).

Таблица 1 – Ключевые технологии цифровой трансформации

Технология	Описание
Облачные платформы и системы управления проектами (MS Project, Asana, Trello, Jira)	Они обеспечивают возможность совместной работы, прозрачность процессов и удалённый доступ к информации (Kane et al., 2015).
Большие данные (Big Data) и аналитика	Их использование позволяет прогнозировать сроки, бюджеты и возможные риски проекта на основе анализа исторических данных (Zhang et al., 2025).
Искусственный интеллект и машинное обучение	Алгоритмы ИИ могут автоматически анализировать проектные показатели, выявлять скрытые зависимости и предлагать оптимальные сценарии управления (PMI, 2019).
Building Information Modeling (BIM) в строительстве	Эта технология используется для цифрового моделирования зданий и инфраструктурных объектов, что снижает вероятность ошибок и оптимизирует расходы (Succar, 2009).
Источник: составлено автором на основе (Kane et al., 2015; PMI, 2019; Succar, 2009; Zhang et al., 2025)	

Согласно таблице 1, современные цифровые технологии формируют качественно новый уровень управления проектами, где ключевым преимуществом становится способность оперативно адаптироваться к изменениям и минимизировать неопределенность.

Несмотря на очевидные преимущества, цифровизация проектного управления сопряжена с рядом проблем. Среди них выделяются недостаток квалифицированных специалистов с цифровыми компетенциями, довольно высокие затраты на внедрение цифровых решений, риски, связанные с кибербезопасностью и защитой данных, а также сопротивление изменениям со стороны персонала и необходимость перестройки организационной культуры (OECD, 2021). Эти вызовы требуют комплексного подхода от подготовки

кадров до разработки нормативно-правовой базы, поддерживающей цифровизацию.

Анализ показывает, что цифровизация проектного управления является неотъемлемой частью глобальной цифровой трансформации. Она предполагает не только внедрение технологий, но и эволюцию методологий, изменение организационных структур и развитие кадрового потенциала. Для Казахстана эти процессы имеют особую актуальность, так как именно цифровизация управления проектами позволяет повысить эффективность реализации национальных программ и конкурентоспособность экономики.

Методология исследования

Данное исследование носит теоретико-аналитический характер и

основано на применении качественных методов анализа. Методология работы строится на сочетании сравнительного анализа международных практик цифровизации проектного управления и изучения казахстанского опыта внедрения цифровых решений в различных секторах экономики. В качестве исходной базы использованы нормативно-правовые документы Республики Казахстан, такие как государственная программа «Цифровой Казахстан» (2018–2022), а также отчёты международных организаций (Всемирный банк, ОЭСР, ПРООН) и ведущих консалтинговых компаний (Deloitte). Эти источники позволяют выявить специфику национальной стратегии цифровизации и соотнести её с глобальными тенденциями.

Результаты и обсуждение

Цифровизация в Казахстане рассматривается как стратегический приоритет государственной политики и является ключевым фактором модернизации экономики. Программа «Цифровой Казахстан», принятая в 2017 году, стала основным документом, определившим направления развития цифровых технологий в стране (Об утверждении Государственной программы «Цифровой Казахстан», 2017). Цель программы заключалась в создании условий для перехода к цифровой экономике, повышения конкурентоспособности Казахстана и улучшения качества жизни населения за счёт внедрения инновационных решений в государственном управлении, бизнесе и социальной сфере.

Согласно данным Всемирного банка, Казахстан достиг значительных успехов в развитии цифровой инфраструктуры, включая широкополосный доступ в интернет и электронные государственные услуги (World Bank, 2021). При этом в последние годы наблюдается активная интеграция цифровых технологий в систему управления проектами как на государственном уровне, так и в частном секторе.

В государственном секторе Казахстана цифровизация управления проектами реализуется через несколько ключевых направлений, таких как электронное правительство (e-Gov), единая система мониторинга государственных программ и национальные проекты, в том числе и «Цифровой Казахстан».

Первое, это — электронное правительство (e-Gov). Казахстан входит в число стран СНГ, которые наиболее активно развивают систему электронного правительства. Портал eGov.kz обеспечивает доступ к сотням государственных услуг в цифровом формате, что позволяет более прозрачно и эффективно управлять проектами в социальной и инфраструктурной сферах (UNDP, 2023).

Второе, это — единая система мониторинга государственных программ. В государственном секторе внедряются цифровые панели для отслеживания выполнения национальных проектов и стратегий, позволяющие в реальном времени контролировать прогресс, выявлять риски и корректировать планы (Сембин, 2021).

Третье, это — национальные проекты и «Цифровой Казахстан». Например, проект «Умные города» предполагает использование технологий IoT и Big Data для оптимизации транспортных систем, управления коммунальными услугами и обеспечения безопасности (Madakam и др., 2015).

Очевидно, что цифровизация в государственном управлении способствует повышению прозрачности и эффективности, однако сохраняется необходимость улучшения межведомственной координации и интеграции цифровых платформ.

В свою очередь, частные компании в Казахстане также активно внедряют цифровые инструменты в проектное управление. Наиболее показательные примеры связаны с такими отраслями, как строительство, энергетика, финансы и логистика (таблица 2).

Таблица 2 – Примеры внедрения цифровых инструментов в Казахстане

Отрасль	Характеристика
Строительство: применение технологии BIM для моделирования объектов и учёта жизненного цикла проекта, что снижает вероятность ошибок на этапе проектирования	Применяет технологию Building Information Modeling (BIM), которая позволяет моделировать объекты строительства на цифровой платформе, учитывать жизненный цикл проекта и минимизировать количество ошибок на этапе проектирования (Succar, 2009).
Энергетика: использование систем цифрового мониторинга для управления инвестиционными проектами в энергетической инфраструктуре	Использует системы цифрового мониторинга для оптимизации управления инвестиционными проектами в сфере энергетической инфраструктуры. Это позволяет сократить эксплуатационные расходы и повысить эффективность управления ресурсами (Сембин, 2021).
Финансовый сектор: внедрение Agile-методологий и цифровых платформ для разработки мобильных приложений и цифровых сервисов	Внедряют Agile-методологии и цифровые платформы для реализации внутренних проектов по разработке мобильных приложений и цифровых сервисов (Highsmith, 2009).
Логистика и транспорт: цифровые решения для управления транспортными проектами, включая автоматизированное планирование маршрутов и мониторинг перевозок	Внедряются цифровые решения для управления крупными транспортными проектами, включая системы автоматизированного планирования маршрутов и мониторинга перевозок (Кобзев и др., 2022).

Примеры из таблицы 2 показывают, что цифровизация проектного управления в частном секторе Казахстана становится важным инструментом повышения конкурентоспособности компаний и их

интеграции в глобальные цепочки поставок.

Несмотря на успехи, процесс цифровизации проектного управления в Казахстане сталкивается с рядом вызовов (рисунок 1).



Рисунок 1 – Источник: составлено автором на основе (ISO, 2012; IPMA, 2015).

Как следует из рисунка 1 выше, для успешной цифровизации необходимо комплексное решение кадровых, технологических и нормативных проблем.

В целом, можно сказать, что анализ казахстанского контекста показывает, что цифровизация проектного управления является стратегическим направлением развития страны. Государственный сектор демонстрирует значительные достижения в создании цифровой инфраструктуры и систем мониторинга национальных проектов, в то время как частный сектор активно внедряет инновационные технологии для повышения своей конкурентоспособности. Однако остаются нерешённые проблемы, которые потребуют совместных усилий государства, бизнеса и образовательных учреждений. Цифровизация проектного управления в Казахстане может стать важным драйвером экономического роста и повышения эффективности национальных программ, при условии разработки комплексной стратегии и эффективного регулирования.

Совершенствование цифрового проектного управления в Казахстане связано не только с повышением эффективности реализации отдельных проектов, но и с формированием условий для устойчивого экономического развития страны. В условиях глобальной цифровой трансформации именно успешное внедрение современных технологий в проектную практику становится конкурентным преимуществом государств и компаний (Kane и др., 2015).

Современные исследования подчеркивают, что цифровые технологии в проектном управлении способствуют снижению транзакционных издержек, улучшению коммуникации между заинтересованными сторонами, сокращению времени на выполнение задач и повышению качества результатов (Serrador & Pinto, 2015). В контексте Казахстана данные преимущества особенно актуальны в связи с масштабными инфраструктурными проектами, развитием энергетики и

строительного сектора, а также реализацией национальных программ.

Одним из ключевых направлений совершенствования является разработка и внедрение национальных стандартов цифрового проектного управления, которые будут учитывать специфику казахстанской экономики и при этом опираться на международный опыт.

Международные стандарты, такие как ISO 21500 (Guidance on Project Management) и ISO 19650 (BIM standards), задают рамки для интеграции цифровых технологий в управление проектами (ISO, 2012; Ганчерёнок и др., 2020). Их адаптация в Казахстане позволит унифицировать практику, повысить совместимость цифровых платформ и обеспечить прозрачность процессов. Национальные стандарты могут стать основой для государственного регулирования и сертификации специалистов в области цифрового проектного управления.

Ключевым вызовом, обозначенным в предыдущих разделах, является недостаток специалистов с цифровыми компетенциями. Решение данной проблемы возможно через:

Внедрение образовательных программ по цифровому проектному управлению в университетах Казахстана.

Создание корпоративных учебных центров для повышения квалификации сотрудников в области Agile, BIM, Big Data и искусственного интеллекта.

Международное сотрудничество с ведущими университетами и профессиональными ассоциациями (PMI, IPMA) для обмена опытом и методиками подготовки кадров (IPMA, 2015).

Это значит, что развитие человеческого капитала должно рассматриваться как долгосрочная инвестиция, обеспечивающая устойчивую цифровизацию проектного управления.

Одной из проблем цифровизации в Казахстане является фрагментарность платформ, используемых различными организациями. Для повышения

эффективности необходимо обеспечить их интеграцию. Создание единой национальной платформы мониторинга проектов, которая объединит государственные органы, частные компании и общественные институты, позволит повысить прозрачность и снизить дублирование данных. Такой подход соответствует международной практике управления крупными национальными программами и может быть реализован в рамках дальнейшего развития системы «электронного правительства» (UNDP, 2023).

Современные исследования указывают, что искусственный интеллект (ИИ) способен значительно изменить практику управления проектами. Системы на основе машинного обучения могут автоматически прогнозировать сроки выполнения, оценивать риски и предлагать оптимальные сценарии (PMI, 2019). Развитие центров компетенций в области ИИ и Big Data позволит Казахстану занять более конкурентные позиции на глобальном рынке.

Современное проектное управление должно учитывать не только экономическую эффективность, но и факторы устойчивого развития (ESG). В условиях Казахстана это особенно важно для проектов в области энергетики, горнодобывающей промышленности и строительства. Включение ESG-индикаторов в цифровые платформы проектного управления позволит отслеживать экологическое воздействие проектов, социальные эффекты и качество корпоративного управления (Silvius, 2017). Подобные практики уже применяются в странах ЕС и могут быть адаптированы в Казахстане.

Рост цифровизации сопровождается увеличением киберугроз. Для Казахстана, где создаются масштабные государственные цифровые платформы и корпоративные системы, вопрос кибербезопасности становится критически важным.

Совершенствование проектного управления должно включать разработку национальной стратегии

кибербезопасности в сфере проектной деятельности, внедрение стандартов защиты данных и обучение специалистов методам защиты информации. Важно подчеркнуть, что без эффективной киберзащиты цифровизация может привести к уязвимости национальных проектов и снижению доверия к цифровым платформам.

Кроме того, Казахстан может воспользоваться опытом других стран в цифровизации проектного управления, участвуя в международных инициативах и партнерствах. Перспективным направлением является интеграция в программы Европейского Союза (например, Horizon Europe) и сотрудничество с международными организациями, такими как OECD и Всемирный банк (European Commission, 2021). Это позволит привлекать инвестиции, технологии и экспертизу.

Заключение

Цифровизация проектного управления в Казахстане выступает ключевым направлением модернизации как государственного управления, так и частного сектора. Анализ показал, что цифровые технологии — облачные платформы, BIM, Big Data, искусственный интеллект и интернет вещей — становятся основой для повышения эффективности проектов, сокращения издержек и минимизации рисков. Применение гибких методологий управления, таких как Agile и Scrum, способствует адаптации к динамичным условиям цифровой экономики и обеспечивает большую вовлечённость заинтересованных сторон.

Казахстанский контекст демонстрирует значительные достижения, включая запуск национальной программы «Цифровой Казахстан», развитие системы электронного правительства и внедрение цифровых инструментов в строительной, энергетической и финансовой сферах. Вместе с тем остаются нерешённые проблемы: дефицит специалистов с цифровыми компетенциями, фрагментарность цифровых платформ, слабая интеграция между

государственными и частными структурами, а также риски, связанные с кибербезопасностью.

Совершенствование проектного управления в условиях цифровизации требует комплексного подхода. Перспективными направлениями являются разработка национальных стандартов цифрового проектного управления на основе международных практик, развитие человеческого капитала через образование и корпоративное обучение, интеграция цифровых платформ, а также внедрение ESG-показателей и современных решений в

области киберзащиты. Не менее важным является международное сотрудничество, позволяющее Казахстану перенимать передовой опыт и привлекать инвестиции.

Как итог, цифровизация проектного управления становится стратегическим инструментом устойчивого развития Казахстана. Её дальнейшее совершенствование позволит повысить качество реализации национальных проектов, усилить конкурентоспособность экономики и укрепить позиции страны в глобальном цифровом пространстве.

Список литературы

- Бекенова Л. М., Корвяков В. А., Драпкин И. М. (2021). Связь инвестиционной активности и цифровизации в мегаполисах Республики Казахстан. *Economy: Strategy and Practice*, 16(3), 94–105. <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2021-3-94-105>
- Голубова О. С., Балабан Т. Ю. (2024). Оценка цифровой зрелости строительной организации. В сб.: *Инжиниринг и экономика: современное состояние и перспективы развития: материалы студенческой научно-технической конференции (Минск, 25–26 апреля 2024 г.)* (с. 57–65). БНТУ.
- Ганчерёнок И. И., Рахимов А. Р., Горбачёв Н. Н., Спиридонов С. В., Киринович О. А. (2020). *Цифровая трансформация в строительстве: информационное моделирование*. LAP LAMBERT Academic Publishing RU.
- Кобзев В. В., Бабкин А. В., Скоробогатов А. С. (2022). Цифровая трансформация промышленных предприятий в условиях новой реальности. *п-Еconomy*, 15(5), 7–27. <https://doi.org/10.18721/JE.15501>
- Об утверждении Государственной программы «Цифровой Казахстан»: Постановление Правительства Республики Казахстан от 12 декабря 2017 года № 827. (2017). ИС «Әділет». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000827>
- Сембин А. Б. (2021). Управление проектами в условиях цифровой трансформации Казахстана. *Вестник университета «Туран»*, (3), 229–234. <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2021-1-3-229-234>
- Conforto, E. C., Amaral, D. C., da Silva, S. L., Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. L. (2016). The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*, 34(4), 660–674. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.007>
- Deloitte. (2021). Deloitte business agility survey 2021: A pulse check of business agility in the Nordics. Deloitte AS. <https://nor.deloitte.com/rs/712-CNF-326/images/Business-Agility-Survey-Nordic.pdf>
- EIT Digital. (2021). Digital transformation of European industry: A policy perspective (Full report). European Institute of Innovation and Technology. <https://www.eit.europa.eu/sites/default/files/digital-transformation-of-european-industry-full-report.pdf>
- European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. (2021). Horizon Europe strategic plan 2021–2024. Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3c6ffd74-8ac3-11eb-b85c-01aa75ed71a1>
- Gill, M., & VanBoskirk, S. (2016). *The digital maturity model 4.0: Benchmarks: Digital business transformation playbook*. Forrester Research.
- Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- International Organization for Standardization. (2012). *Guidance on project management (ISO 21500:2012)*. ISO.
- International Project Management Association. (2015). *IPMA individual competence baseline for project, programme & portfolio management (Version 4.0)*. IPMA.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- Madakam, S., Ramaswamy, R., & Tripathi, S. (2015). Internet of Things (IoT): A literature review. *Journal of Computer and Communications*, 3(5), 164–173. <https://doi.org/10.4236/jcc.2015.35021>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2009). *Money laundering awareness handbook for tax examiners and tax auditors*. OECD Publishing.

- https://www.oecd.org/content/dam/oecd/ru/publications/reports/2009/10/money-laundering-awareness-handbook-for-tax-examiners-and-tax-auditors_g1ghc1ed/07de88b8-ru.pdf
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). OECD skills strategy Kazakhstan: Assessment and recommendations (OECD Skills Studies). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/39629b47-en>
- Project Management Institute. (2019). AI innovators: Cracking the code on project performance (Pulse of the Profession® in-depth report). Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/ai-innovators>
- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.). Project Management Institute.
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
- Silvius, A. J. G. (2017). Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1479–1493. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.121>
- Succar, B. (2009). Building information modelling framework: A research and delivery foundation for industry stakeholders. *Automation in Construction*, 18(3), 357–375. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2008.10.003>
- United Nations Development Programme. (2023). UNDP Kazakhstan annual report 2022. UNDP Kazakhstan. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-07/UNDP%20Kazakhstan%20Annual%20Report%202022%20Rus.pdf>
- World Bank. (2021). World development report 2021: Data for better lives. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1600-0>
- Zhang, L., Li, Y., Sun, N., & Ning, Y. (2025). Understanding project cost contingency estimation: A holistic risk perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(1), 139–164.

References

- Bekenova, L. M., Korvyakov, V. A., & Drapkin, I. M. (2021). Svyaz investitsionnoy aktivnosti i tsifrovizatsii v megapolisakh Respubliki Kazakhstan [The link between investment activity and digitalization in the megacities of the Republic of Kazakhstan]. *Economy: Strategy and Practice*, 16(3), 94–105. <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2021-3-94-105>
- Conforto, E. C., Amaral, D. C., da Silva, S. L., Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. L. (2016). The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*, 34(4), 660–674. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.007>
- Deloitte. (2021). Deloitte business agility survey 2021: A pulse check of business agility in the Nordics. Deloitte AS. <https://nor.deloitte.com/rs/712-CNF-326/images/Business-Agility-Survey-Nordic.pdf>
- EIT Digital. (2021). Digital transformation of European industry: A policy perspective (Full report). European Institute of Innovation and Technology. <https://www.eit.europa.eu/sites/default/files/digital-transformation-of-european-industry-full-report.pdf>
- European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. (2021). Horizon Europe strategic plan 2021–2024. Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3c6ffd74-8ac3-11eb-b85c-01aa75ed71a1>
- Gill, M., & VanBoskirk, S. (2016). The digital maturity model 4.0: Benchmarks: Digital business transformation playbook. Forrester Research.
- Golubova, O. S., & Balaban, T. Yu. (2024). Otsenka tsifrovoy zrelosti stroitel'noy organizatsii [Assessment of the digital maturity of a construction organization]. In *Inzhiniring i ekonomika: sovremennoye sostoyaniye i perspektivy razvitiya: Materials of the student scientific-technical conference (Minsk, April 25–26, 2024)* (pp. 57–65). BNTU.
- Gancheryonok, I. I., Rakhimov, A. R., Gorbachyov, N. N., Spiridonov, S. V., & Kirinovich, O. A. (2020). Tsifrovaya transformatsiya v stroitel'stve: informatsionnoe modelirovanie [Digital transformation in construction: Information modeling]. LAP LAMBERT Academic Publishing RU.
- Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- International Organization for Standardization. (2012). *Guidance on project management (ISO 21500:2012)*. ISO.
- International Project Management Association. (2015). *IPMA individual competence baseline for project, programme & portfolio management (Version 4.0)*. IPMA.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- Kobzev, V. V., Babkin, A. V., & Skorobogatov, A. S. (2022). Tsifrovaya transformatsiya promyshlennykh predpriyatiy v usloviyakh novoy realnosti [Digital transformation of industrial enterprises in the new reality]. *π-Economy*, 15(5), 7–27. <https://doi.org/10.18721/JE.15501>
- Madakam, S., Ramaswamy, R., & Tripathi, S. (2015). Internet of Things (IoT): A literature review. *Journal of Computer and Communications*, 3(5), 164–173. <https://doi.org/10.4236/jcc.2015.35021>

- Ob utverzhdenii Gosudarstvennoy programmy "Tsifrovoy Kazakhstan": Postanovleniye Pravitelstva Respubliki Kazakhstan ot 12 dekabrya 2017 goda № 827 [On approval of the State Program "Digital Kazakhstan": Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan No. 827 of December 12, 2017]. (2017). Adilet Legal Information System. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000827>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2009). Money laundering awareness handbook for tax examiners and tax auditors. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/ru/publications/reports/2009/10/money-laundering-awareness-handbook-for-tax-examiners-and-tax-auditors_g1ghc1ed/07de88b8-ru.pdf
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). OECD skills strategy Kazakhstan: Assessment and recommendations (OECD Skills Studies). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/39629b47-en>
- Project Management Institute. (2019). AI innovators: Cracking the code on project performance (Pulse of the Profession® in-depth report). Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/ai-innovators>
- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.). Project Management Institute.
- Sembin, A. B. (2021). Upravleniye proektami v usloviyakh tsifrovoy transformatsii Kazakhstana [Project management under the digital transformation of Kazakhstan]. Vestnik Universiteta "Turan", (3), 229–234. <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2021-1-3-229-234>
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success. International Journal of Project Management, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
- Silvius, A. J. G. (2017). Sustainability as a new school of thought in project management. Journal of Cleaner Production, 166, 1479–1493. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.121>
- Succar, B. (2009). Building information modelling framework: A research and delivery foundation for industry stakeholders. Automation in Construction, 18(3), 357–375. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2008.10.003>
- United Nations Development Programme. (2023). UNDP Kazakhstan annual report 2022. UNDP Kazakhstan. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-07/UNDP%20Kazakhstan%20Annual%20Report%202022%20Rus.pdf>
- World Bank. (2021). World development report 2021: Data for better lives. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1600-0>
- Zhang, L., Li, Y., Sun, N., & Ning, Y. (2025). Understanding project cost contingency estimation: A holistic risk perspective. International Journal of Managing Projects in Business, 18(1), 139–164.

Информация об авторах:

Д.А. Кадыров – магистрант Казахского Национального Университета им. аль-Фараби, г. Алматы, Казахстан (e-mail: dank111a@yandex.kz)

Авторлар туралы ақпарат:

Д.А. Кадыров - әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті магистранты, Алматы, Қазақстан (e-mail: dank111a@yandex.kz)

About the authors:

D.A. Kadyrov – Master student, Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan (e-mail: dank111a@yandex.kz)

● ЖОЙЫЛҒАН МАҚАЛА | ● RETRACTED ARTICLE | ● РЕТРАГИРОВАННАЯ СТАТЬЯ

Retraction notice: <https://ejent.almau.edu.kz/index.php/ca/article/view/14>DOI [10.63881/ejent2025v1i1a4](https://doi.org/10.63881/ejent2025v1i1a4)Licensed under  CC BY-NC 4.0

Received: September 24, 2025

Accepted: December 9, 2025

АНАЛИЗ ПОВЕДЕНИЯ АБИТУРИЕНТОВ ПРИ ВЫБОРЕ ВУЗ-А: ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА ОСНОВЕ УО «АЛМАТЫ МЕНЕДЖМЕНТ УНИВЕРСИТЕТ»

Е. Батжанов

Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан
e-mail: {251184@almau.edu.kz}

Аннотация. Поведение абитуриентов на рынке образовательных услуг отличается высокой сложностью и слабо поддаётся прогнозированию, так как во многом определяется современными трендами в сфере образования, цифровизацией и изменением ожиданий молодёжи. В этой связи возрастает необходимость системного анализа поведения абитуриентов, чтобы понять, на какие параметры они в первую очередь обращают внимание при выборе университета и какие факторы оказывают решающее влияние на их окончательный выбор. Настоящая статья направлена на изучение поведения абитуриентов при выборе университета с учётом их желаний, предпочтений, уровня информированности, а также того, как именно они принимают решение о месте будущей учёбы. Анализируя эту модель, вузы смогут внедрять определённые методы и напрямую влиять на выбор абитуриентов. Это может стать ключевым инструментом, который университеты потенциально могут использовать, ведь зная, на какие аспекты абитуриенты обращают наибольшее внимание, они смогут развивать именно их и таким образом привлекать больше людей. Хотя поведение потребителей порой бывает довольно непредсказуемым, для получения необходимых данных можно использовать несколько ключевых метрик.

Ключевые слова: университет, выбор, абитуриент, фактор.

ANALYSIS OF APPLICANTS' BEHAVIOR WHEN CHOOSING A UNIVERSITY: INFLUENCING FACTORS BASED ON THE STUDY OF ALMATY MANAGEMENT UNIVERSITY

Y. Batzhanov

Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan
e-mail: {251184@almau.edu.kz}

Astract. Applicant behavior in the educational services market is highly complex and difficult to predict, as it is largely determined by modern trends in education, digitalization, and changing expectations of young people. This increases the need for a systematic analysis of applicant behavior to understand which parameters they primarily consider when choosing a university and which factors decisively influence their final decision. This article aims to study applicant behavior when choosing a university, considering their desires, preferences, level of information, and how they decide on their future place of study. By analyzing this model, universities will be able to implement specific methods and directly influence applicants' choices. This could become a key tool for universities, as knowing which aspects applicants pay most attention to allows them to develop these aspects and thereby attract more students. Although consumer behavior can sometimes be quite unpredictable, several key metrics can be used to obtain the necessary data.

Key words: university, choice, applicant, factor.

УНИВЕРСИТЕТ ТАҢДАУ КЕЗІНДЕГІ ТАЛАПКЕРЛЕРДІҢ МІНЕЗ-ҚҰЛҚЫН ТАЛДАУ: АЛМАТЫ МЕНЕДЖМЕНТ УНИВЕРСИТЕТІНІҢ ЗЕРТТЕУІНЕ НЕГІЗДЕЛГЕН ӘСЕР ЕТЕТІН ФАКТОРЛАР

Е. Батжанов

Алматы менеджмент университеті, Алматы, Қазақстан

e-mail: {251184@almatau.edu.kz}

Түйіндеме. Білім беру қызметтері нарығындағы талапкерлердің мінез-құлқы өте күрделі және болжау қиын, себебі ол көбінесе білім берудегі заманауи үрдістермен, цифрландырумен және жастардың өзгеретін кутулерімен анықталады. Бұл талапкерлердің мінез-құлқын жүйелі талдау қажеттілігін арттырады, бұл олардың университет таңдаған кезде қандай параметрлерді бірінші кезекте ескеретінін және қандай факторлар олардың соңғы шешіміне шешуші әсер ететінін түсінуге мүмкіндік береді. Бұл мақала талапкерлердің университет таңдаған кездегі мінез-құлқын, олардың қалауларын, қалауларын, ақпарат деңгейін және болашақ оқу орнын қалай шешетінін ескере отырып зерттеуге бағытталған. Бұл модельді талдау арқылы университеттер нақты әдістерді енгізе алады және талапкерлердің таңдауына тікелей әсер ете алады. Бұл университеттер үшін негізгі құралға айналуы мүмкін, себебі талапкерлердің қай аспектілерге көбірек назар аударатынын білу оларға осы аспектілерді дамытуға және осылайша көбірек студенттерді тартуға мүмкіндік береді. Тұтынушылық мінез-құлық кейде болжау мүмкін емес болуы мүмкін болса да, қажетті деректерді алу үшін бірнеше негізгі көрсеткіштерді пайдалануға болады.

Кілт сөздер: университет, таңдау, үміткер, фактор.

Введение

Поведение абитуриентов на рынке образования является сложно предсказуемым и часто зависит от современных трендов рынка образования. Для того чтобы проанализировать поведение абитуриентов, необходимо понять на что больше всего абитуриенты обращают внимание при выборе университета и какие факторы влияют на их выбор. Зачастую данными факторами могут являться:

- География (локация, город университета);
- Личные интересы;
- Наличие необходимых образовательных программ;
- Наличие грантов и скидок на обучение;
- Стоимость обучения;
- Трудоустройство после окончания обучения;
- Семейные факторы;
- Академическая мобильность (возможности обучения за границей).

Данные факторы напрямую влияют на поведение абитуриентов при выборе ВУЗа для дальнейшего обучения, так как эти факторы напрямую формируют общую картину того, что из себя представляет выбираемый университет, а

также какие в нём есть возможности для обучения.

Практическая значимость данной статьи отражена в важности анализа поведения абитуриентов для планирования стратегии по привлечению абитуриентов, так как это является ключевым аспектом для повышения узнаваемости университета что в свою очередь потенциально приводит к увеличению количества поступающих.

Литературный обзор

За все время было проведено немало исследований и было написано большое количество научных работ на тему анализа поведения клиентов при приобретении того или иного продукта или услуги, куда также входит поведение абитуриентов на рынке образования

Jumasseitova et al. (2025) в своей работе подмечает важность наличия различных стипендиальных программ, а также грантов или скидок для абитуриентов в университете так как в половине случаев выбор у родителей и детей падает именно на то место обучения, где чаще всего проводят различные олимпиады и конкурсы по розыгрышу грантов и скидок на обучение, что в свою очередь, может стать отличной мотивацией для обучающегося.

Assanbayeva, G. (2020) в своих трудах отмечает, какие факторы повлияли на выбор университета СДУ. Опрашивая 314 студентов в 16 вузах, выявлены 9 шкал-факторов: влияние преподавателей, ожидаемая зарплата, внешнее влияние, личные интересы, личные способности, национальное тестирование (UNT), стоимость университета, воздействие родителей, грант государства. Среди них шесть признаны наиболее значимыми: влияние государственного гранта, стоимость университета, ожидаемая зарплата, влияние национального теста, личный интерес и личные способности. Похожая идея наблюдается в трудах автора Nigimanova, A. (2023) где она пишет о том, что основные факторы при выборе университета это — личные интересы, ожидания родителей, восприятие возможностей трудоустройства и др. Также анализируется, как удовлетворённость выбором зависит от карьерных перспектив, поддержки со стороны, социальной среды.

Иными словами, в основном, авторы подчеркивают, что выбор абитуриентов зачастую основывается на их личных интересах, выбор родителей, а также финансовое положение семьи. Данные факторы являются основополагающими при выборе любого учебного заведения в независимости от ступени образования и уже только после них идут все остальные.

Для сравнения, факторы, влияющие на выбор Казахстана как места для обучения для иностранных абитуриентов также не сильно отличаются, за исключением нескольких пунктов как экономическая ситуация в стране, язык обучения и наличие подходящих программ. Используется модель push-pull: факторы «дают» в родной стране (например, ограниченные возможности) и «притягивают» в Казахстан (например, репутация вузов, стоимость, социально-культурные условия) (Sultanova, A. Sh, 2019). Также данную модель поддерживает Nigimanova, A. (2023) в своей

магистерской диссертации на тему «How young people choose university and profession in Kazakhstan: factors influencing their choice and satisfaction with this choice» где она также подчеркивает наличие push-pull факторов, где решение об обучении зарубежом скорее обосновывается push факторами куда относится экономическое и политические положения страны происхождения и уже потом только pull факторами такими как возможности обучения в Казахстане.

Учитывая все вышеуказанные факторы влияния на поведение абитуриентов, можно всячески влиять на каждый из них. К примеру, личные интересы абитуриентов могут зависеть от имиджа университета, его возможностей обучения, инфраструктуры, а также общего развития во время обучения. Родители абитуриентов, которые также влияют на их выбор в основном, обращают внимание на репутацию университета, его историю, а также процент трудоустройства после окончания обучения. На финансовое положение же также можно повлиять посредством проведения олимпиад, конкурсов и розыгрышей грантов и скидок на обучение.

Методология

Для более глубокого понимания текущей ситуации, складывающейся в Алматы Менеджмент Университете (далее - AlmaU), было проведено структурированное онлайн-исследование в форме опроса. Целью данного опроса являлось выявление мнений, ожиданий и уровня удовлетворенности студентов, а также анализ их адаптации к учебному процессу и университетской среде.

Выборка исследования включала одну учебную группу, состоящую из 70 респондентов — студентов первого курса, поступивших в AlmaU в 2025 году. В состав группы вошли представители как женского, так и мужского пола, что позволило обеспечить гендерное разнообразие выборки и сделать полученные результаты более репрезентативными.

Опрос проводился в онлайн-формате с использованием структурированного опросника, включающего как закрытые, так и открытые вопросы. Такой формат позволил собрать как количественные данные (например, распределение ответов по шкалам удовлетворенности или вовлеченности), так и качественные комментарии, отражающие личные впечатления и индивидуальные точки зрения студентов.

Полученные данные планируется использовать для анализа образовательной среды AlmaU, определения ключевых проблем и потенциальных направлений улучшения учебного процесса, коммуникации и адаптации студентов первого курса.

Выбор респондентов был обусловлен актуальностью предоставляемых данных, где нынешние первокурсники — это недавние абитуриенты, которые способны предоставить самые актуальные данные, необходимые для исследования. Однако, ограниченность общего количества респондентов также присутствует что в свою очередь, позволяет провести пилотный глубокий анализ различных гипотез и теорий. Это в свою очередь

оставляет место для будущего более глубокого исследования. Главная цель данного опроса была понять какие факторы были ключевыми при выборе AlmaU во время поступления. Респондентам были заданы следующие вопросы:

1. Какие факторы повлияли на ваш выбор университета;
2. Как вы узнали об Алматы Менеджмент Университете;
3. Считаете ли вы что выбор университета зачастую делается родителями/опекунами а не абитуриентом;
4. Оцените важность наличия различных возможностей обучения в ВУЗ-е при выборе университета;
5. Оцените важность наличия грантов и скидок на обучение при выборе ВУЗ-а;
6. Оцените влияние родителей/опекунов на выбор ВУЗ-а.

Вопросы были составлены в соответствии с основной темой статьи.

1. Результаты исследования

По результатам опроса первокурсников, были выявлены факторы, которые оказывают влияние на выбор вуза у абитуриентов (рисунок 1).

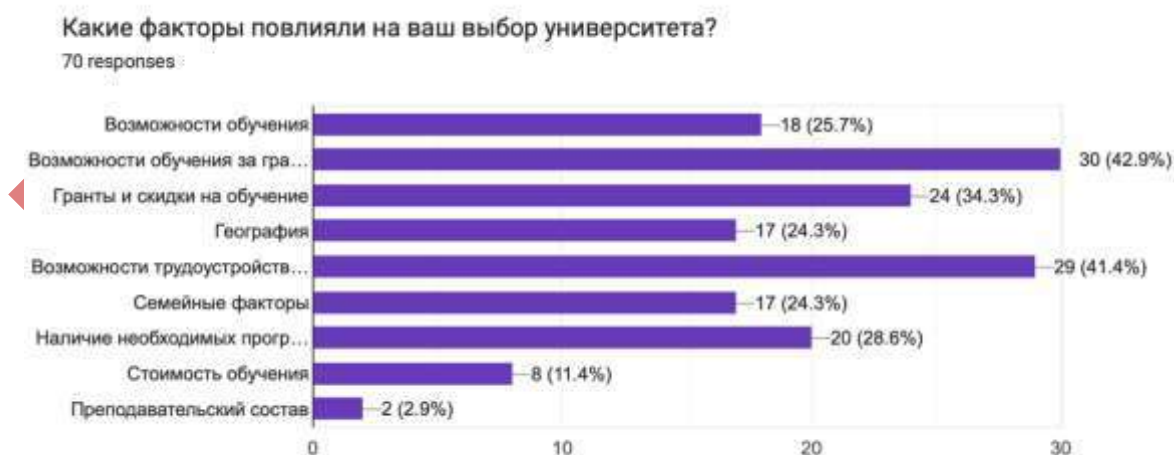


Рисунок 1. Основные факторы выбора университета

Примечание: составлено автором на основе результатов опроса [23]

Результаты исследования показали, что основные факторы, на которые студенты обращали внимание при выборе университета, были: 1) Возможности обучения за границей; 2) Возможности

трудоустройства; 3) Гранты и скидки на обучение. Около 39.5% от всех респондентов отмечают данные пункты как самые важные при выборе университета. Самыми же наименее

важными оказались: 1) Преподавательский состав; 2) Стоимость обучения, которые в общем набрали менее 15% голосов, иными словами респонденты определили данные факторы как наименее важные при выборе университета в 2025 году. Также, хотелось бы подметить что среди всех наименее важных факторов, пункт семейные факторы являлся одним из самых выбираемых (24.3%) что свидетельствует

о том, что влияние семьи абитуриента все же присутствовало при выборе места обучения. Преподавательский состав же набрал наименьшее количество голосов (2.9%) что говорит о том, абитуриенты все меньше обращают внимание на данный фактор при выборе университета.

По результатам опроса выявлены основные источники получения информации об университете (рисунок 2).

Как вы узнали об AlmaU?

70 responses

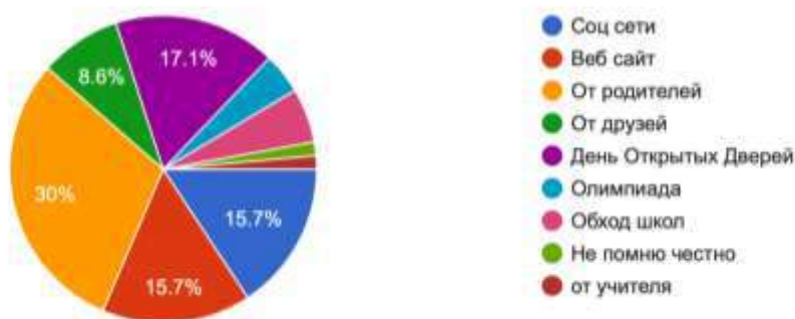


Рисунок 2. Источники информации об AlmaU

Примечание: составлено автором на основе результатов опроса [23]

Данный график наглядно показывает, что родители в основном более осведомлены об наличии данного университета и больше советуют его абитуриентам. Следом идет пункт «День Открытых Дверей», который был выбран 17.1% от всех респондентов. Это в очередной раз подчеркивает важность роли родителей в выборе абитуриента. Последнее из самых основных это «Соц. сети» и «Веб сайт» где 15.7% всех респондентов указали данные пункты как способы узнать университет получше и получить больше информации.

Менее популярными же оказались варианты «Олимпиада», «От друзей», «От учителей», которые набрали менее 12% всех ответов. Это показывает, что нынешнее поколение все реже обращает внимание на веб сайт, а также что учителя в школах не до конца осведомлены о данном университете чтобы поделиться информацией с учащимися. Также среди 70 респондентов только около 8.6% получили информацию о ВУЗ-е от друзей.

На рисунке 3 представлена статистика Instagram страницы @almau_edu.

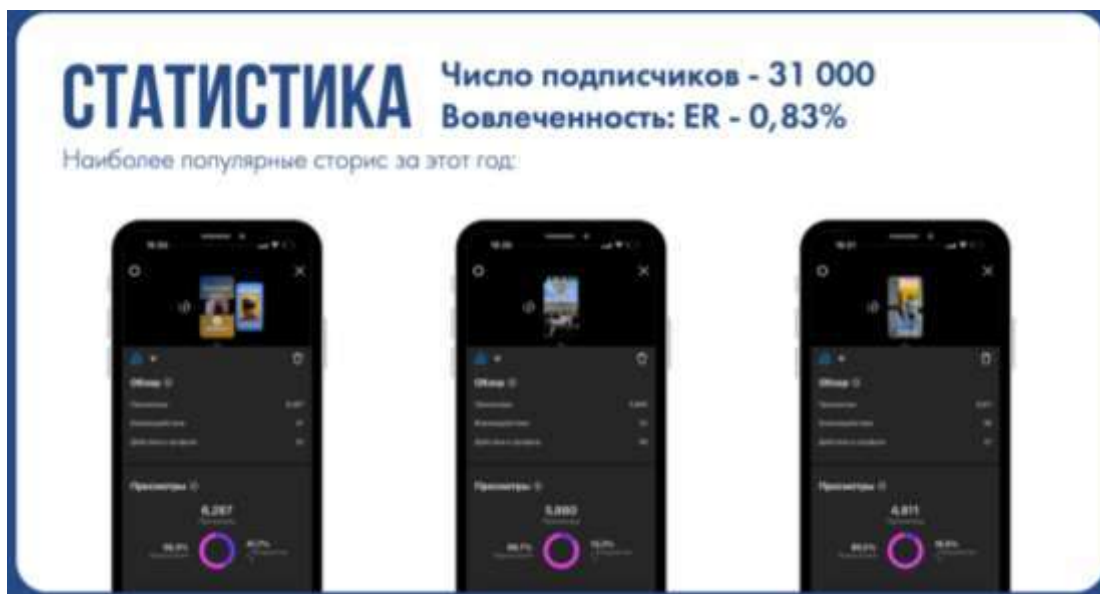


Рисунок 3. Статистика Instagram страницы @almau_edu

Рисунок 3 демонстрирует какую социальные сети играют важную роль при выборе университета. Инстаграм страница @almau_edu является одной из основных онлайн платформ для привлечения абитуриентов. Многие абитуриенты при проведении опроса отмечали, что узнавали об университете благодаря рекламе в инстаграм, будь то таргетированная реклама, нацеленная на конкретную группу, либо обычный рекламный пост или reels.

Кроме того, была определена роль родителей в выборе университета (рисунок 4).

Абитуриенты должны были оценить то, насколько выбор университета зависит от выбора родителя или опекуна. 71.4% всех респондентов считают что выбор университета напрямую зависит от выбора родителей/опекунов, иными

словами, при выборе учебного заведения, родители/опекуны делают выбор за абитуриента так как считают что они могут найти самый подходящий вариант для своего ребёнка, основываясь на опыте и большим багажом знаний, хотя это не всегда верный выход, так как выбор родителя может отличаться от желания ребёнка, тем самым, ребёнок вынужден обучаться в том учебной заведении, которое было выбрано родителем или опекуном.

Важно понять, что родители не должны выбирать за абитуриента, а должны лишь его направлять и подсказывать, какой ВУЗ лучше выбрать.

Когда университет выбирается родителем, а не абитуриентом, у абитуриента обычно пропадает желание учиться и следовательно, пропадает мотивация.

Считаете ли вы что выбор университета зачастую делается родителями/опекунами а не абитуриентом?

70 responses

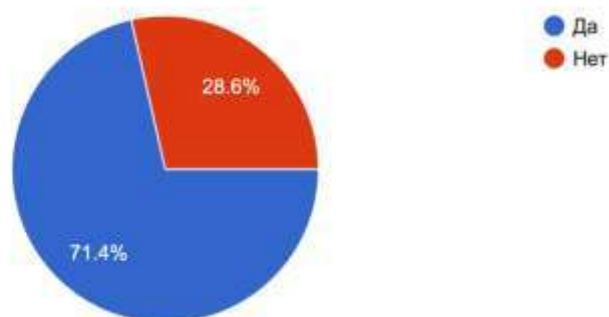


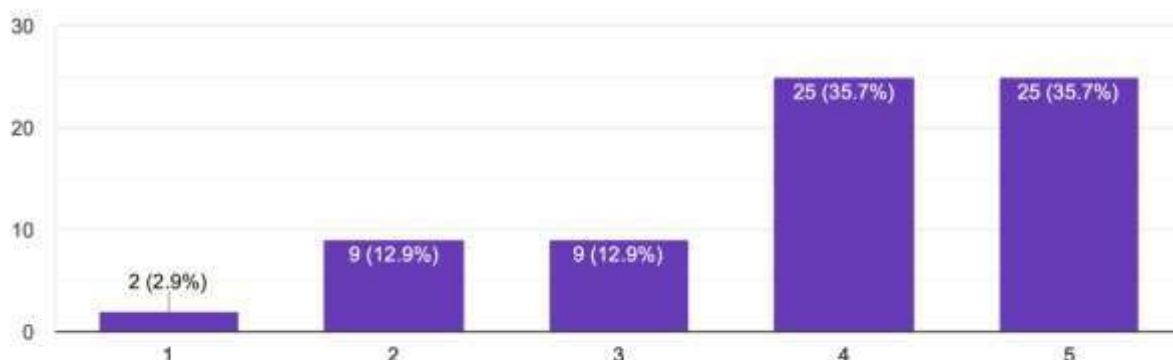
Рисунок 4. Влияние родителей на выбор университета

Примечание: составлено автором на основе результатов опроса [23]

Влияние наличия грантов в университет была оценена в результате проведенного опроса и представлена на рисунке 5.

Оцените важность наличия грантов и скидок на обучение при выборе ВУЗ-а

70 responses



**Рисунок 5. Оценка важности наличия грантов и скидок
(1 – не важно, 5 – очень важно)**

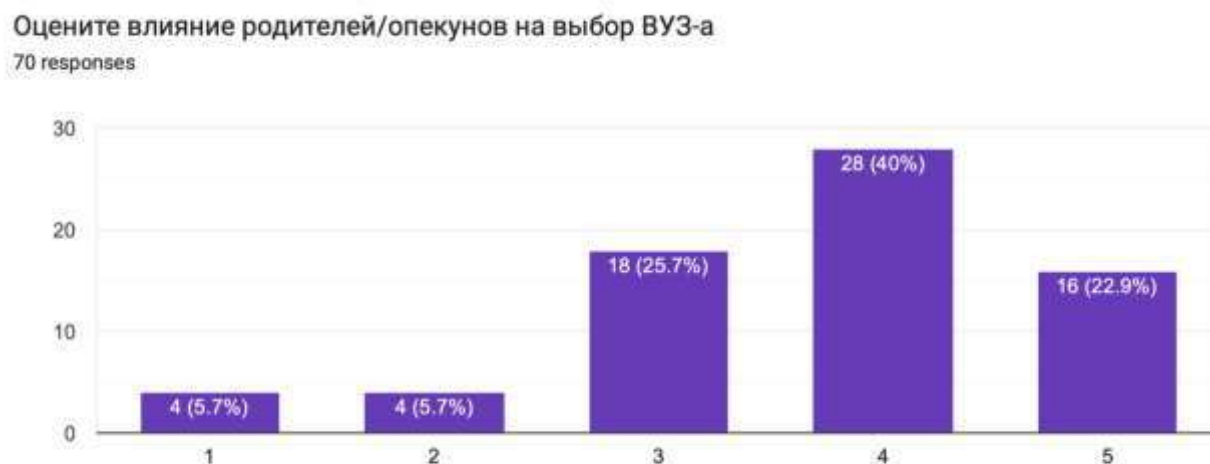
Примечание: составлено автором на основе результатов опроса [23]

В данном случае респонденты должны были оценить важность наличия грантов и скидок в университете. В результате опроса было выявлено, что степени влияния из 5 баллов оценена на 4,25 баллов, что говорит о значительном влиянии наличия грантов при выборе университета. Даже при учете того, что для них стоимость обучения не являлась ключевым фактором при выборе

университета, они все равно отмечают, что наличие грантов и скидок в университете важно. Данное противоречие может быть оправдано тем, что, даже если абитуриент может финансово позволить себе обучаться в университете, он был бы не против иметь возможность получить грант или скидку на обучение. Гистограмма доказывает, что наличие грантов и скидок также важно и также

учитывается абитуриентами при выборе учебного заведения так как это позволяет устранить финансовый барьер при обучении который на самом деле является одним из самых основных барьеров, а также это помогает расположить выбор родителя или опекуна в пользу желаемого

университета, так как при получении гранта или скидки родителю или опекуну не придется оплачивать обучение. Оценка влияния близкого окружения на выбор университета абитуриентами в баллах представлена на рисунке 6.



**Рисунок 6. Оценка влияния родителей на выбор университета
(1 – не влияет, 5 – очень влияет)**

Примечание: составлено автором на основе результатов опроса [23]

График показывает, что 8 респондентов из 70 считают, что влияние родителей или опекунов не является важным при выборе ВУЗ-а абитуриентами, когда в свою очередь 62 респондентов из 70 наоборот считают выбор родителей или опекунов основополагающим при выборе ВУЗ-а что означает прямое влияние на их собственный выбор университета. И только около 5.7% опрошиваемых не считают выбор родителей/опекунов основным.

Последний вопрос для абитуриентов был направлен на оценку важности наличия различных возможностей для обучения, трудоустройства и карьерного роста при выборе высшего учебного

заведения. Тут идёт речь именно о тех возможностях, которыми студенты могут воспользоваться во время обучения. Из 70 опрошенных, 52 человека отметили данный пункт как «важно» и «очень важно», а 18 человек отметили данный пункт как «не совсем важно». Данный график свидетельствует о том, что возможности, которые предоставляет тот или иной ВУЗ также являются ключевыми, наряду с наличием грантов/стипендий так как это напрямую влияет на качество обучения, а также качество знаний, которые там преподаются для подготовки будущих кадров.

Оцените важность наличия различных возможностей обучения в ВУЗ-е при выборе университета

70 responses

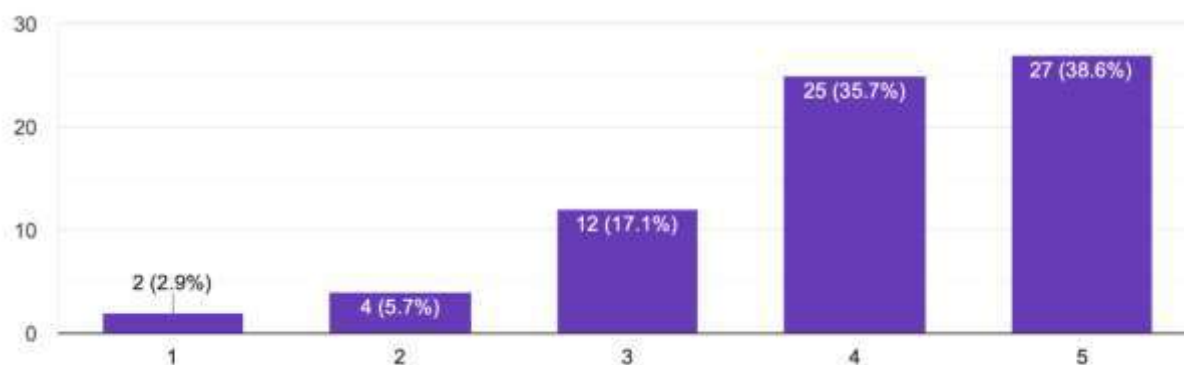


Рисунок 7. Оценка важности наличия различных возможностей (1 – неважно, 5 – очень важно)

Примечание: составлено автором на основе результатов опроса [23]

В ответах есть на первый взгляд противоречие: «стоимость обучения» почти не считали важной (11.4%), но «наличие грантов/стипендий» — наоборот — важным. Скорее всего дело не в том, что люди сами собой противоречат, а в том, как они это понимали и как задавали вопросы. Многие могли подразумевать разное: «стоимость» — это полная сумма, а «грант» — то, что реально уменьшит сумму, которую платит семья; если родители платят или респондент ждёт гранта, то он может сказать, что цена для него не важна. Кроме того, разные формулировки вопросов (например, да/нет про цену и шкала про гранты), небольшая выборка и желание отвечать «как правильно» тоже могли исказить результаты.

Заключение

В результате проведённого исследования выявлены ключевые факторы, которые влияют на выбор университета у современных абитуриентов: возможности обучения (включая международную академическую мобильность), перспективы трудоустройства и наличие профильных образовательных программ. Среди каналов информирования лидирует социальная сеть Instagram, а также значительную роль играют родители и дни

открытых дверей. Полученные данные подтверждают, что помимо имиджа и академических предложений, абитуриенты и их семьи высоко ценят перспективы дальнейшего трудоустройства и возможности обмена/обучения за рубежом. Практическая значимость исследования состоит в том, что университета может целенаправленно корректировать маркетинговую стратегию: акцентировать в коммуникации карьерные результаты выпускников, программы обмена и конкретные образовательные траектории; активнее использовать Instagram (форматы Reels, таргетированная реклама), усиливать работу с родителями (информационные встречи, рассылки) и продвигать стипендиальные мероприятия (например, «МегаШанс»), как инструмент снижения финансового барьера при выборе.

Для дальнейшего исследования можно расширить целевую группу, а также провести глубинное интервью с качественными вопросами для получения большего объема данных что позволит ещё лучше понять и проанализировать поведение абитуриентов на рынке образования.

Список литературы

- Assanbayeva, G. (2020). *Factors affecting the college speciality selection of Kazakhstani students*. Proceedings of International Young Scholars Workshop.
- Denisov D.C., et al. (2023). Factors influencing a choice of university by international students: Evidence from Lomonosov Moscow State University. *ИСТИНА / MSU publication system*.
- Google опрос, «Анализ поведения абитуриентов при выборе ВУЗ-а : ключевые факторы влияния».
- Ibragimova, B. (2019). *Factors influencing international students' motivation to study in Kazakhstan* (Магистерская диссертация). Назарбаев Университет.
- Jumasseitova, A., Zhappargaliyeva, M., Zhappargaliyeva, A., Aben, A., Omirali, N., & Saduakas, D. (2025). Factors of consumer choice of universities: The case of Kazakhstani education system. *Archives of Business Research*, 13(05), 143–158.
- Kasa, R., Ait Si Mhamed, A., Ibrasheva, A., Mambetalina, D., & Ivatov, S. (2021). Factors motivating the transfer of university students in Kazakhstan. *Central Asian Survey*, 41(1), 161–179.
- Nigimanova, A. (2023). *How young people choose university and profession in Kazakhstan: factors influencing their choice and satisfaction with this choice* (Магистерская диссертация). SDU.
- Najmudimova, S., Ismailova, R., & Oskonbaeva, Z. (2022). What defines the university choice? The case of higher education in Kyrgyzstan. *Sosyoekonomi*, 30(54), 53–72.
- Nuseir, M. T., & El Refae, G. A. (2021). Factors influencing the choice of studying at UAE universities: An empirical research on the adoption of educational marketing strategies. *Journal of Marketing for Higher Education*, 32(2), 215–237.
- Sultanova, A. Sh. (2019). Factors motivating international students to study in Kazakhstani HE. *СДУ хабаршысы*. Веб-сайт «Алматы Менеджмент Университет» <https://almau.edu.kz>
- Ильиных, А. В. (2022). Факторы выбора регионального вуза первокурсниками Алтайского государственного университета. *Социология в современном мире: наука, образование, творчество*.
- Насимова, Г., Kaplan, C. S., Smagulov, K., & Kartashov, K. (2020). Reasons for and factors in educational migration from Kazakhstan. *Central Asia and the Caucasus*.
- Тихонина, С. А., Пискунова, Т. В., & Шангин, Н. В. (2024). Колледж в составе вуза: социологический анализ мотивов выбора студентов и перспектив их профессионального самоопределения. *Власть*, 32(4), 203–214.

References

- Assanbayeva, G. (2020). *Factors affecting the college speciality selection of Kazakhstani students*. Proceedings of International Young Scholars Workshop.
- Denisov D.C., et al. (2023). Factors influencing a choice of university by international students: Evidence from Lomonosov Moscow State University. *ИСТИНА / MSU publication system*.
- Google survey, Analiz povedeniya abiturientov pri vybore VUZa: klyuchevye faktory vliyaniya [Analysis of Applicants' Behavior When Choosing a University: Key Factors of Influence].
- Ibragimova, B. (2019). *Factors influencing international students' motivation to study in Kazakhstan* (Магистерская диссертация). Назарбаев Университет.
- Il'nykh, A. V. (2022). Faktory vybora regional'nogo vuza pervokursnikami Altayskogo gosudarstvennogo universiteta [Factors of Choosing a Regional University by First-Year Students of Altai State University]. *Sotsiologiya v sovremennom mire: nauka, obrazovanie, tvorchestvo*.
- Jumasseitova, A., Zhappargaliyeva, M., Zhappargaliyeva, A., Aben, A., Omirali, N., & Saduakas, D. (2025). Factors of consumer choice of universities: The case of Kazakhstani education system. *Archives of Business Research*, 13(05), 143–158.
- Kasa, R., Ait Si Mhamed, A., Ibrasheva, A., Mambetalina, D., & Ivatov, S. (2021). Factors motivating the transfer of university students in Kazakhstan. *Central Asian Survey*, 41(1), 161–179.
- Nigimanova, A. (2023). *How young people choose university and profession in Kazakhstan: factors influencing their choice and satisfaction with this choice* (Магистерская диссертация). SDU.
- Najmudimova, S., Ismailova, R., & Oskonbaeva, Z. (2022). What defines the university choice? The case of higher education in Kyrgyzstan. *Sosyoekonomi*, 30(54), 53–72.
- Nuseir, M. T., & El Refae, G. A. (2021). Factors influencing the choice of studying at UAE universities: An empirical research on the adoption of educational marketing strategies. *Journal of Marketing for Higher Education*, 32(2), 215–237.
- Nasimova, G., Kaplan, C. S., Smagulov, K., & Kartashov, K. (2020). Reasons for and factors in educational migration from Kazakhstan. *Central Asia and the Caucasus*.
- Sultanova, A. Sh. (2019). Factors motivating international students to study in Kazakhstani HE. *СДУ хабаршысы*.
- Tikhonina, S. A., Piskunova, T. V., & Shangin, N. V. (2024). Kolledzh v sostave vuza: sotsiologicheskiy analiz motivov vybora studentov i perspektiv ikh professional'nogo samoopredeleniya [College as Part of a University: A Sociological Analysis of Students' Choice Motives and Prospects for Professional Self-Determination]. *Vlast'*, 32(4), 203–214.

Информация об авторах:

1. Е.Батжанов, магистрант, Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан (e-mail: 251184@almau.edu.kz)

Авторлар туралы ақпарат:

1. Е.Батжанов, магистрант, Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан (e-mail: 251184@almau.edu.kz)

About the authors:

1. Y. Batzhanov, Master's student, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan (e-mail: 251184@almau.edu.kz)

RETRACTED

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЕМ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ВРАЧЕЙ И МЕДСЕСТЕР

М.К. Баймолдаева 

Казахстанско-Британский технический Университет, Алматы, Казахстан

e-mail: maria_b89_2025@mail.ru

Аннотация. В статье анализируется значение нематериальной мотивации как ключевого элемента управления медицинским персоналом (врачами и медсестрами) в условиях высокой нагрузки, дефицита кадров и риска профессионального выгорания. Рассматриваются теоретические основания мотивации (потребности, вовлеченность, признание) и практические инструменты: регулярная обратная связь, публичное и персональное признание результатов, участие сотрудников в принятии решений, наставничество, программы обучения и сертификации, прозрачные траектории карьерного развития, гибкое распределение смен, улучшение условий труда и микроклимата, а также психологическая поддержка и стресс-менеджмент. На основе систематического обзора отечественных и зарубежных исследований и сравнительного анализа практик показано, что нематериальные стимулы повышают удовлетворенность работой, укрепляют командное взаимодействие, снижают текучесть и улучшают качество помощи пациентам. В заключении предложены рекомендации по внедрению комплексной системы нематериальной мотивации, адаптированной к ресурсным ограничениям медицинских организаций и специфике национального контекста. Предлагается формировать пакет стимулов на уровне подразделений, закреплять стандарты нематериального поощрения в локальных регламентах и регулярно измерять эффект через опросы вовлеченности, показатели выгорания, жалобы пациентов и индикаторы качества услуг системно.

Ключевые слова: управление персоналом; организационная структура; HR-аналитика; процессный подход; медицинская организация; научно-исследовательский институт; HRBP; RACI; KPI; цифровизация HR.

ДӘРІГЕРЛЕР МЕН МЕЙІРБИКЕЛЕРДІҢ ЖҰМЫС ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУДЫ БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІНДЕГІ МАТЕРИАЛДЫҚ ЕМЕС ҮНТАЛАНДЫРУ

М.К. Баймолдаева

Қазақстан-Британ техникалық университеті, Алматы, Қазақстан

e-mail: maria_b89_2025@mail.ru

Түйіндемe. Мақалада дәрігерлер мен мейірбикелердің еңбек тиімділігін арттыруда материалдық емес уәждеменің басқарушылық ролі талданады. Кадр тапшылығы, жоғары жұмыс жүктемесі және кәсіби күйзеліс (burnout) тәуекелі күшейген жағдайда уәждеменің дәл осы түрі персоналды ұстап қалу мен қызмет сапасын қамтамасыз етудің маңызды тетігі ретінде қарастырылады. Зерттеуде уәждеменің теориялық негіздері (қажеттіліктер, тартылу, мойындау) және практикалық құралдары жүйеленеді: тұрақты кері байланыс, жетістіктерді жария және жеке мойындау, шешім қабылдауға қатыстыру, тәлімгерлік, оқыту мен сертификаттау бағдарламалары, айқын мансаптық траекториялар, икемді ауысымдық кесте, жұмыс жағдайын және ұжымдық климатты жақсарту, психологиялық қолдау және стресс-менеджмент. Әдебиеттерді жүйелі шолу мен тәжірибелерді салыстырмалы талдау негізінде материалдық емес ынталандыру қызметкерлердің қанағаттануын арттырып, командалық өзара әрекетті күшейтетіні, кадр тұрақтылығын жақсартатыны және пациентке көрсетілетін көмектің сапасына оң әсер ететіні көрсетіледі. Қорытындыда ресурстық шектеулерді ескере отырып, бөлімше деңгейінде кешенді уәждеме пакетін енгізу, оны жергілікті регламенттерде бекіту және нәтижені тартылу сауалнамалары, күйзеліс көрсеткіштері, пациент шағымдары мен сапа индикаторлары арқылы тұрақты өлшеу ұсынылады.

Кілт сөздер: персоналды басқару; ұйымдық құрылым; HR-аналитика; процестік тәсіл; медициналық ұйым; ғылыми-зерттеу институты; HR бизнес-серіктес (HRBP); RACI; KPI; HR цифрландыру.

NON-MATERIAL MOTIVATION IN THE MANAGEMENT SYSTEM FOR IMPROVING THE PERFORMANCE OF PHYSICIANS AND NURSES

M.K. Baimoldayeva
 Kazakh-British Technical University, Almaty, Kazakhstan
 e-mail: maria_b89_2025@mail.ru

Abstract. The article examines the role of non-material motivation in managing healthcare staff—physicians and nurses—to improve work effectiveness under conditions of high workload, staffing shortages, and elevated burnout risk. It reviews key theoretical foundations of motivation (needs, engagement, recognition) and systematizes practical tools that can be implemented in medical organizations: continuous feedback, public and individual recognition of performance, involvement in decision-making, mentoring, professional development and certification programs, transparent career pathways, flexible shift scheduling, improvements in working conditions and team climate, as well as psychological support and stress-management initiatives. Drawing on a structured review of domestic and international research and a comparative analysis of organizational practices, the study argues that non-financial incentives increase job satisfaction, strengthen teamwork, reduce turnover intentions, and contribute to higher quality of patient care. The conclusion proposes actionable recommendations for introducing a comprehensive non-material motivation system tailored to the resource constraints and institutional specifics of healthcare providers. Emphasis is placed on designing unit-level incentive bundles, formalizing recognition and support procedures in local regulations, and monitoring outcomes regularly through engagement surveys, burnout indicators, patient complaints, and service quality metrics.

Key words: human resource management; organizational structure; HR analytics; process approach; healthcare organization; research institute; HR business partner (HRBP); RACI; KPI; HR digitalization.

Введение

Современные медицинские учреждения сталкиваются с рядом вызовов, связанных с повышением качества предоставляемых услуг и обеспечением эффективной работы сотрудников. Врачи и медсестры играют ключевую роль в предоставлении медицинской помощи, однако мотивация этих специалистов часто остается ограниченной только материальными вознаграждениями. В условиях постоянно меняющихся социальных и экономических факторов важнейшую роль в поддержании высокой профессиональной эффективности играет нематериальная мотивация.

Нематериальная мотивация направлена на удовлетворение профессиональных и психологических потребностей работников, такие как признание достижений, профессиональный рост, возможность карьерного продвижения и создание комфортной рабочей среды. В отличие от материальных стимулов, нематериальные меры воздействия способствуют не только повышению продуктивности, но и улучшению морального климата в коллективе, что непосредственно сказывается на качестве работы медицинских сотрудников.

Целью статьи является исследование роли нематериальной мотивации в системе управления медицинским персоналом, особенно врачами и медсестрами, и определение ее влияния на повышение эффективности их работы. В статье рассматриваются ключевые подходы, методы и инструменты нематериальной мотивации, а также их влияние на мотивацию медицинских работников в долгосрочной перспективе.

Актуальность статьи обусловлена необходимостью оптимизации управления медицинским персоналом в условиях растущей конкуренции и ограниченных ресурсов здравоохранения. В то время как материальные стимулы могут способствовать краткосрочному улучшению производительности, нематериальная мотивация оказывает долговременный эффект на эмоциональное благополучие работников и их приверженность профессии. Важность этого подхода особенно очевидна в контексте современных вызовов, таких как профессиональное выгорание, стресс и высокие требования к качеству обслуживания пациентов. Разработка и внедрение эффективной системы нематериальной мотивации в медицинских учреждениях позволяет создать не только более стабильный, но и

высокоэффективный кадровый состав, что непосредственно влияет на качество медицинской помощи и на общий уровень удовлетворенности пациентов.

Материалы и методы

В данной обзорной статье использован метод систематического анализа существующих исследований и литературы, направленных на изучение роли нематериальной мотивации в системе управления персоналом в медицинских учреждениях, с особым акцентом на повышение эффективности работы врачей и медсестер. Это позволило выявить ключевые подходы, модели и инструменты нематериальной мотивации, а также понять их влияние на качество работы медицинского персонала в различных странах и на практике здравоохранения Казахстана.

1. Систематический обзор литературы. Метод систематического обзора литературы заключался в тщательном анализе и обобщении существующих научных работ, статей, монографий, диссертаций, отчетов организаций и других источников, посвященных мотивации медицинского персонала, в частности нематериальной мотивации в здравоохранении. Были исследованы как международные, так и отечественные источники.

Литература была отобрана на основе ряда критериев:

- Актуальность: исследования должны быть актуальными, не более 10 лет с момента публикации.

- Качество: исследования с репрезентативными выборками, с применением научно обоснованных методов исследования.

- Тема исследования: статьи должны быть посвящены мотивации медицинского персонала, особенно врачей и медсестер, в контексте нематериальной мотивации.

Использование данного метода позволило собрать данные, которые обеспечивают общее представление о состоянии темы в мире, а также выявить пробелы в исследовании нематериальной

мотивации в медицинских учреждениях Казахстана.

2. Анализ и категоризация источников. Для качественного анализа использовалась методика категоризации исследуемых источников по нескольким ключевым аспектам:

- Теоретические модели мотивации: классификация работ, в которых обсуждаются основные теории мотивации, такие как теории потребностей, теории вознаграждения, теории вовлеченности.

- Практическое применение: источники, которые описывают внедрение систем нематериальной мотивации в здравоохранении различных стран, анализируются с точки зрения их эффективности и результатов.

- Культурные и социальные особенности мотивации в разных странах: исследования, рассматривающие влияние культурных факторов на систему мотивации в здравоохранении.

3. Сравнительный анализ. Сравнительный анализ был использован для выделения различных подходов к нематериальной мотивации в здравоохранении в международной практике и сопоставления их с текущими реалиями Казахстана. В обзоре использованы данные о внедрении систем нематериальной мотивации в странах с развитой системой здравоохранения, таких как США, Великобритания, Германия, Япония, а также данные о существующих подходах в Казахстане. В частности, анализировались результаты внедрения программ признания заслуг, карьерного роста, психологической поддержки и других методов нематериальной мотивации в разных странах.

4. Синтез данных. Для достижения полноты картины проведен синтез данных, который заключался в обобщении результатов различных исследований, выявлении общих тенденций и предложении рекомендаций для дальнейших исследований в области нематериальной мотивации в здравоохранении. Синтез позволил

выделить ключевые факторы, влияющие на мотивацию медицинского персонала, а также выявить проблемы, которые остаются актуальными для совершенствования системы мотивации в Казахстане.

5. Метод экспертных оценок. В рамках исследования использован метод экспертных оценок для понимания специфики нематериальной мотивации в Казахстане. Для этого были проанализированы мнения экспертов из сферы здравоохранения, кадровых специалистов и руководителей медицинских учреждений о важности нематериальной мотивации в работе врачей и медсестер. Мнения этих экспертов также позволили выявить реальный опыт внедрения нематериальных методов мотивации в отечественных медицинских учреждениях, а также проблемы, с которыми сталкиваются учреждения в процессе их реализации.

6. Методы анализа контента. Методы анализа контента были использованы для изучения текущих стратегий мотивации медицинского персонала, описанных в отчетах медицинских учреждений, а также в статьях и докладах профессиональных ассоциаций. Это позволило выявить текущие тенденции в подходах к мотивации, а также оценки эффективности внедряемых методов на уровне организаций.

Таким образом, предложенные методы исследования обеспечили комплексный подход к изучению нематериальной мотивации в системе управления медицинским персоналом и позволили сформировать обоснованные выводы о ее влиянии на эффективность работы врачей и медсестер.

Литературный обзор

Н Нематериальная мотивация в системе управления персоналом в медицинских учреждениях является важной темой для исследования, поскольку эффективность работы медицинских специалистов, таких как врачи и медсестры, напрямую зависит от их мотивации и профессионального

удовлетворения. Развитие понятия мотивации и его значимость в медицинской сфере стали предметом множества исследований, поскольку улучшение условий труда и эмоционального состояния работников влияет не только на их личную эффективность, но и на улучшение качества медицинской помощи.

Одной из первых теорий мотивации труда была предложена Абрахамом Маслоу, который выделил пять уровней потребностей, начиная с физиологических и заканчивая потребностью в самоактуализации. На основе этой теории был разработан принцип иерархии потребностей, который тесно связан с мотивацией работников в разных сферах, включая медицину. Маслоу утверждал, что удовлетворение более высоких потребностей, таких как признание, уважение и самоактуализация, оказывает более глубокое влияние на мотивацию, чем удовлетворение базовых потребностей (например, финансовых). В медицине это может проявляться в виде признания профессиональных достижений врачей и медсестер, создания возможностей для карьерного роста и развития [1].

Важным вкладом в развитие теории мотивации является работа Reikin V., который акцентировал внимание на когнитивных аспектах мотивации и принятии решений. Согласно его взглядам, мотивация сотрудников в большей степени зависит от их способности понимать и принимать решения, а также от их вовлеченности в процессы принятия решений на рабочих местах. В контексте здравоохранения это может быть связано с вовлечением медицинского персонала в процессы планирования и улучшения работы больницы или клиники [2].

В последние десятилетия особое внимание уделяется нематериальной мотивации как важнейшему инструменту управления персоналом в медицинских учреждениях. Исследования, проведенные в разных странах, показывают, что нематериальные

стимулы, такие как признание заслуг, карьерный рост, возможность саморазвития, участие в принятии решений и создание поддерживающей рабочей среды, играют ключевую роль в мотивации медицинского персонала.

По данным международных исследований (например, работы Александрова О.А., и соавторы), нематериальная мотивация может оказывать более долговременный эффект, чем финансовые стимулы. Это особенно важно в медицинской сфере, где от врачей и медсестер требуется не только высокая квалификация, но и эмоциональная вовлеченность, способность к эмоциональной поддержке пациентов, умение работать в условиях стресса и высокого давления [3].

Множество исследований подчеркивают важность признания труда медперсонала, что влияет на их отношение к профессии и снижает вероятность профессионального выгорания. В частности, согласно исследованию Власовой О.В., учреждения, в которых внедрены системы признания успехов и достижений медицинского персонала, показывают более высокие результаты как по качеству предоставляемых услуг, так и по удовлетворенности сотрудников [4].

В различных странах предпринимаются усилия для создания эффективных систем нематериальной мотивации в здравоохранении. В частности, в США широко используется система нематериального признания для медицинских работников, включая награды за достижения в области качества обслуживания пациентов, награды за профессионализм и верность делу. В Японии основное внимание уделяется благополучию сотрудников через улучшение условий труда, создание благоприятной атмосферы в коллективе и стимуляцию персонала к участию в образовательных программах и тренингах. Важно отметить, что японские медицинские учреждения также делают акцент на вовлеченности сотрудников в решение проблем и планирование работы

на всех уровнях, что способствует повышению их мотивации и удовлетворенности [5].

В Германии и Нидерландах активно используются программы повышения квалификации, участие в научных конференциях и исследованиях, что позволяет сотрудникам получать новые знания и повышать свою ценность на рынке труда. Таким образом, создание условий для профессионального роста является важной частью нематериальной мотивации.

В Казахстане вопросы мотивации медицинского персонала начали активно изучаться в последние годы, особенно в контексте реформ в здравоохранении. Внесение изменений в кадровую политику и условия труда врачей и медсестер становится важной частью государственной программы по улучшению качества здравоохранения. Однако, несмотря на значительные усилия по улучшению материального вознаграждения, нематериальная мотивация остается недостаточно развитой.

Исследования показывают, что в Казахстане системы нематериальной мотивации медперсонала только начинают развиваться. В ряде медицинских учреждений начали внедряться программы поощрения и признания, однако пока их использование ограничено. Отсутствие четкой системы карьерного роста, недостаток профессиональных программ обучения и ограниченные возможности для развития навыков в большинстве учреждений ограничивают потенциал нематериальной мотивации. К тому же на фоне низких зарплат и тяжелых условий труда нематериальные стимулы в Казахстане зачастую не могут полностью компенсировать недостаток материальных стимулов, что сказывается на мотивации медицинских работников [6].

Особое внимание в исследованиях уделяется психосоциальным аспектам мотивации. Многие исследования подтверждают, что работа в условиях стресса и эмоциональных нагрузок,

характерных для сферы здравоохранения, требует особого подхода к мотивации. Психологическая поддержка, организация рабочих процессов таким образом, чтобы они не приводили к перегрузкам и выгоранию, становятся важнейшими факторами, повышающими мотивацию и эффективность работы медсестер и врачей.

Работа Нанкина О.О. также показала, что удовлетворенность работой в медицинских учреждениях часто зависит от условий, созданных для психоэмоционального благополучия сотрудников. Важно отметить, что для медицинских работников важным фактором является не только признание их работы, но и наличие поддержки в коллективе, возможность получения помощи от руководства и коллег в трудных ситуациях [7].

Современные вызовы в области здравоохранения, такие как пандемии, рост количества пациентов, а также увеличение нагрузки на медицинский персонал, требуют нового подхода к мотивации. В условиях стресса и профессионального выгорания крайне важно создать систему нематериальной мотивации, которая будет поддерживать моральный дух медсестер и врачей. В будущем можно ожидать внедрения более комплексных и индивидуализированных программ мотивации, которые будут учитывать не только профессиональные достижения, но и личные потребности каждого сотрудника [8-11].

Таким образом, нематериальная мотивация является важнейшим инструментом управления персоналом в сфере здравоохранения. Врачам и медсестрам необходимо не только материальное вознаграждение, но и признание, поддержка, возможности для профессионального роста и развития.

Результаты

В рамках исследования были проанализированы ключевые аспекты, влияющие на нематериальную мотивацию в системе здравоохранения, с особым акцентом на работу врачей и медсестер. Анализ проводился с использованием

различных источников данных, включая исследования, статьи, отчеты медицинских учреждений и экспертные мнения. В результате анализа были выявлены несколько основных трендов, факторов, а также проблемы, которые имеют влияние на эффективность мотивационных программ в сфере здравоохранения.

1. Роль нематериальной мотивации в повышении эффективности работы медицинских работников. На основании анализа зарубежной и отечественной литературы, а также практических примеров из медицинских учреждений, можно выделить несколько ключевых аспектов, которые подтверждают важность нематериальной мотивации для повышения эффективности работы врачей и медсестер.

Признание заслуг и карьерный рост

Признание заслуг сотрудников в медицине является одним из наиболее значимых аспектов нематериальной мотивации, поскольку оно напрямую связано с чувством ценности и значимости, которое работник ощущает в рамках своей профессиональной деятельности. Когда медицинский персонал ощущает, что его усилия и достижения признаются и ценятся, это способствует не только повышению его вовлеченности, но и формированию чувства ответственности за свою работу.

Признание заслуг как метод мотивации играет решающую роль в формировании позитивной рабочей атмосферы. Это особенно важно для врачей и медсестер, которые ежедневно сталкиваются с высокой нагрузкой, стрессами и моральными вызовами. Без должного признания их профессиональных усилий работа может привести к выгоранию, снижению продуктивности и удовлетворенности.

Важность признания заслуг для мотивации сотрудников

Признание заслуг способствует развитию ощущения ценности в организации. Когда сотрудник понимает, что его профессиональные достижения не остаются незамеченными, это повышает

его мотивацию и стремление к дальнейшему развитию. Работники, которые чувствуют свою значимость для организации, становятся более вовлеченными в процесс, проявляют большую ответственность и желание добиваться высоких результатов. Это особенно важно в области медицины, где качество работы непосредственно связано с результатами лечения пациентов.

Признание заслуг служит не только инструментом для повышения мотивации, но и элементом корпоративной культуры, который формирует доверие между работниками и руководством. Когда медицинский персонал понимает, что его труд ценится, это способствует укреплению командного духа и повышению общей моральной атмосферы в учреждении.

Признание заслуг и карьерный рост

Одним из эффективных способов признания заслуг является предоставление возможностей для карьерного роста. Важно, чтобы медицинский персонал ощущал, что их профессиональное развитие не ограничивается только выполнением текущих обязанностей, но и сопровождается возможностями для повышения квалификации и продвижения по карьерной лестнице. Программы карьерного роста, которые включают в себя возможности для повышения квалификации, получение новых сертификатов и дополнительных навыков, играют ключевую роль в повышении мотивации.

Признание заслуг и карьерный рост тесно связаны с формированием системы внутренней мобильности в организации. Для врачей и медсестер важно не только получение признания за их текущие достижения, но и возможность двигаться вперед, осваивая новые области профессиональной деятельности. Это стимулирует сотрудников к постоянному самосовершенствованию, что, в свою очередь, повышает общий уровень компетенции и качества медицинских услуг.

Зарубежный опыт внедрения систем признания заслуг

Зарубежные примеры, такие как США и Великобритания, показали высокую эффективность внедрения систем признания заслуг. В этих странах признание заслуг становится неотъемлемой частью корпоративной культуры в медицинских учреждениях. Например, в США разработаны системы наград и сертификатов, которые используются для признания успехов медицинского персонала. Эти награды могут быть как индивидуальными (например, «Лучший врач года»), так и коллективными (например, «Лучший медицинский коллектив месяца»). Они не только подчеркивают достижения, но и служат важным элементом внутрикорпоративной мотивации.

Кроме того, в Великобритании активно используется практика публичного признания заслуг сотрудников на уровне учреждения. Регулярные собрания и церемонии награждения позволяют выделить наиболее успешных сотрудников, тем самым создавая атмосферу соревновательности и стремления к лучшим результатам. Публичное признание позволяет не только повысить личную удовлетворенность работников, но и мотивировать остальных сотрудников, показывая, что их труд также будет замечен и оценен.

Эффективные системы признания заслуг, как показывает практика этих стран, приводят к улучшению морального климата в коллективе, повышению мотивации и снижению текучести кадров. Медицинские работники, которые видят, что их труд ценится, чувствуют большую вовлеченность и стремление к высокому качеству работы.

Влияние признания заслуг на профессиональную удовлетворенность

Профессиональная удовлетворенность врачей и медсестер напрямую связана с тем, насколько их усилия и достижения оцениваются руководством. Когда медицинский персонал ощущает, что его труд не остается незамеченным, это укрепляет их

приверженность профессии и стимулирует к долгосрочной работе в медицинском учреждении. Признание заслуг помогает снизить уровень стресса, выгорания и чувства недооцененности, что в свою очередь ведет к более высокой производительности и качеству работы.

Медицинские учреждения, которые внедряют системы признания заслуг, демонстрируют лучшие результаты в области удовлетворенности персонала. Такие учреждения становятся привлекательными для потенциальных сотрудников, поскольку предлагают не только достойную оплату труда, но и возможности для карьерного роста и личной реализации.

Психологическая поддержка и удовлетворение потребностей персонала

Психологическая поддержка сотрудников в медицинских учреждениях является важной составляющей системы нематериальной мотивации, так как она напрямую влияет на их эмоциональное состояние, моральный дух и производительность. Важно не только создать комфортные условия для выполнения профессиональных обязанностей, но и позаботиться о психоэмоциональной стабильности сотрудников, чтобы предотвратить выгорание, стрессы и другие проблемы, которые могут возникнуть в результате интенсивной и эмоционально насыщенной работы.

Роль психологической поддержки в медицинской сфере

Медицинская профессия характеризуется высоким уровнем стресса, интенсивной нагрузкой и необходимостью принимать важные решения в условиях неопределенности. Работа с пациентами, особенно в таких областях, как онкология, сопряжена с постоянным переживанием за жизни людей, что может негативно сказаться на психоэмоциональном состоянии врачей и медсестер. Постоянное напряжение, чувство ответственности и столкновение с тяжелыми случаями могут вызвать профессиональное выгорание, что существенно снижает эффективность

работы и влияет на качество медицинской помощи.

В этом контексте психологическая поддержка становится неотъемлемой частью системы нематериальной мотивации, так как она помогает поддерживать высокий моральный дух сотрудников, предотвращать выгорание и повышать их вовлеченность в рабочий процесс. Психологическая поддержка может проявляться в разных формах: от индивидуальных консультаций с психологами до создания групп поддержки и внедрения программ по развитию эмоционального интеллекта.

Обратная связь и честное отношение к сотрудникам

Одним из важнейших аспектов психологической поддержки является регулярная обратная связь от руководства. Важно не только своевременно оценивать результаты работы сотрудников, но и выслушивать их мнение, обсуждать трудности и предлагать решения возникающих проблем. Такой подход помогает сотрудникам чувствовать свою ценность и значимость для организации, что укрепляет их психологическое благополучие.

Честное и уважительное отношение к сотрудникам также играет ключевую роль в психологической поддержке. Когда медицинские работники чувствуют, что их мнение и чувства ценятся, а их усилия уважаются, это способствует повышению их удовлетворенности работой и снижению уровня стресса. Напротив, игнорирование проблем или пренебрежительное отношение к сотрудникам может вызвать чувство недооцененности и привести к снижению мотивации и продуктивности.

Условия для психоэмоциональной стабильности

Для обеспечения психоэмоциональной стабильности сотрудников необходимо создать условия, которые способствуют снижению стресса и повышению морального климата в коллективе. Важно обеспечить комфортную рабочую среду, где сотрудники могут чувствовать себя

поддержанными и защищенными. Это включает в себя не только физические условия труда, но и организацию рабочего процесса таким образом, чтобы минимизировать перегрузки и обеспечить разумный баланс между рабочими и личными обязанностями.

Программы, направленные на развитие эмоциональной устойчивости, также могут стать важным инструментом психологической поддержки. В частности, обучающие курсы по управлению стрессом, эмоциональному интеллекту и навыкам общения могут помочь медицинским работникам справляться с психологическими нагрузками, возникающими в ходе их работы. Такие программы могут быть встроены в систему профессионального развития и регулярно проводиться как для врачей, так и для медсестер.

Программы психологической поддержки в зарубежных практиках

Зарубежные практики, такие как в Японии, демонстрируют высокую эффективность внедрения программ психологической поддержки для медицинского персонала. В Японии широко применяются программы психологической помощи, направленные на развитие эмоционального интеллекта врачей и медсестер, а также на предотвращение профессионального выгорания. Такие программы помогают сотрудникам эффективно справляться с профессиональными стрессами, лучше взаимодействовать с пациентами и коллегами, а также улучшать свою эмоциональную устойчивость в сложных ситуациях.

Кроме того, японские медицинские учреждения активно предлагают курсы по психологическому самообслуживанию и развитию навыков саморегуляции, что способствует улучшению общей психоэмоциональной атмосферы в коллективе. Включение таких программ в систему нематериальной мотивации врачей и медсестер не только помогает поддерживать их моральный дух, но и повышает производительность труда,

улучшает качество обслуживания пациентов и снижает текучесть кадров.

Влияние психологической поддержки на вовлеченность и продуктивность

Психологическая поддержка и удовлетворение потребностей персонала напрямую влияют на вовлеченность сотрудников в процесс работы. Когда медицинский персонал ощущает, что его эмоциональное благополучие находится под заботой руководства, он становится более вовлеченным и заинтересованным в своем профессиональном росте и достижении высоких результатов. Психологическая поддержка помогает преодолевать негативные чувства, такие как разочарование, беспокойство или усталость, и заменяет их на положительное отношение к работе, что способствует повышению продуктивности.

Помимо этого, удовлетворение потребностей сотрудников в психологической поддержке способствует укреплению командного духа и улучшению внутренней атмосферы в коллективе. Это, в свою очередь, снижает уровень конфликтов, повышает эффективность совместной работы и способствует созданию здоровой рабочей среды, где каждый сотрудник чувствует свою значимость и поддержку.

Внедрение психологической поддержки в систему мотивации

Для успешной реализации психологической поддержки в системе нематериальной мотивации необходимо интегрировать такие программы в общую структуру корпоративной культуры учреждения. Важно не только обеспечить доступ к психологическим консультациям, но и создать условия для открытого общения, где сотрудники могут обсуждать свои проблемы и получать помощь.

Программы психологической поддержки должны быть доступны всем медицинским работникам, независимо от их должности или стажа работы. Создание системы доступных и эффективных ресурсов для преодоления профессионального выгорания и стресса

повысит уровень удовлетворенности сотрудников и, как следствие, улучшит общую атмосферу в медицинском учреждении.

2. Влияние культурных особенностей на мотивацию. Культурные особенности, социальные нормы и традиции могут оказывать сильное влияние на подходы к мотивации. В Казахстане, как и в ряде других стран СНГ, существует дефицит внимания к нематериальной мотивации, что связано с определенными историческими и социальными особенностями. Несмотря на это, в последние годы наблюдается растущий интерес к внедрению нематериальных методов мотивации. Однако в Казахстане часто встречается недостаток гибкости в применении таких методов, что ограничивает их эффективность.

В странах с более развитыми системами здравоохранения, таких как Германия, наблюдается успешное внедрение комплексных мотивационных программ, сочетающих признание заслуг, карьерный рост и программы профессионального развития. В Казахстане подобные подходы еще не получили широкого распространения, что связано с неразвитыми механизмами мотивации и ограниченными ресурсами.

3. Программы нематериальной мотивации в медицинских учреждениях Казахстана. Изучая существующие практики в Казахстане, можно выделить несколько успешных примеров внедрения нематериальной мотивации. Например, некоторые учреждения проводят программы признания лучших сотрудников, организуют тренинги и курсы повышения квалификации для медицинских работников. Однако эти меры остаются достаточно ограниченными и не всегда систематичными. В ряде случаев кадровые программы мотивируют лишь отдельных работников, тогда как для формирования эффективной системы мотивации необходимо учитывать интересы всего коллектива.

4. Проблемы внедрения нематериальной мотивации в Казахстане. При внедрении нематериальных методов мотивации в медицинских учреждениях Казахстана сталкиваются с рядом проблем. Одной из основных является недостаточная подготовленность руководителей медицинских учреждений к применению нематериальных стимулов. Существует нехватка знаний и опыта в области управления персоналом, что ограничивает возможности эффективного применения нематериальных методов мотивации.

Проблемы в организации системы карьерного роста. В Казахстане часто отсутствуют четко прописанные карьерные пути для медицинских работников, что снижает мотивацию к долгосрочному развитию в профессии. Ряд медучреждений не имеет систематических программ повышения квалификации и карьерного роста, что также негативно сказывается на удовлетворенности сотрудников своей работой.

Ограниченные ресурсы для внедрения нематериальных стимулов. Ограниченность бюджетных средств в государственных медицинских учреждениях сдерживает внедрение нематериальных методов мотивации на более широком уровне. Это касается как материальных средств для организации дополнительных курсов, так и времени, которое руководство может выделить для развития программы нематериальной мотивации.

5. Рекомендации по улучшению системы нематериальной мотивации. На основе анализа данных можно предложить следующие рекомендации для улучшения системы нематериальной мотивации в Казахстане:

Внедрение программ признания заслуг. Создание более разнообразных и системных программ по признанию заслуг, таких как награды, дипломы, публичное признание успехов сотрудников, способствующих повышению мотивации и вовлеченности.

Развитие карьерных программ и повышения квалификации. Обеспечение четких карьерных путей и возможностей для профессионального роста, что будет мотивировать врачей и медсестер на более долгосрочную работу в медучреждениях.

Создание поддерживающей среды для сотрудников. Важно создать психологически поддерживающую атмосферу, где врачи и медсестры смогут получать необходимую помощь в условиях стресса и профессионального выгорания.

Увеличение финансирования на программы нематериальной мотивации. Важно выделять дополнительные ресурсы для развития программ мотивации, включая организацию тренингов, психотерапевтическую поддержку, карьерное консультирование и другие нематериальные формы стимулирования.

Заключение

В статье рассмотрены ключевые аспекты нематериальной мотивации медицинских работников, включая психологическую поддержку и удовлетворение потребностей персонала. Выявлено, что создание системы нематериальной мотивации, включающей признание заслуг, карьерный рост и психологическую поддержку, значительно способствует повышению вовлеченности сотрудников, улучшению их эмоционального состояния и снижению профессионального выгорания.

Особое внимание уделено важности обратной связи и честного отношения к сотрудникам, что способствует укреплению морального климата в коллективе и повышению удовлетворенности работников. Внедрение программ психологической

поддержки, таких как тренинги по развитию эмоционального интеллекта и стресс-менеджмента, положительно влияет на психоэмоциональное состояние медицинского персонала, улучшая его продуктивность и вовлеченность в процесс работы.

Примеры из международной практики, такие как программы психологической помощи в Японии, показывают высокую эффективность таких мер для поддержания психоэмоциональной устойчивости медицинских работников и повышения их профессиональной удовлетворенности. Важно, чтобы в медицинских учреждениях, в том числе в Казахстане, внедрялись аналогичные программы, ориентированные на создание благоприятной рабочей среды и снижение стресса у сотрудников.

В результате, эффективная система нематериальной мотивации, включая психологическую поддержку, становится важным инструментом не только для повышения качества медицинской помощи, но и для улучшения здоровья и благополучия самих сотрудников. Внедрение таких программ в медицинские учреждения способствует повышению общей удовлетворенности работников, снижению текучести кадров и улучшению командного взаимодействия, что в свою очередь влияет на устойчивость и эффективность всей организации.

Таким образом, нематериальная мотивация является необходимым и эффективным инструментом для улучшения морального климата и продуктивности медицинского персонала, что имеет прямое влияние на качество предоставляемых медицинских услуг.

Список литературы

- Reikin, V. (2022). Features of intangible motivation of organization staff. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 4(32), 79–85.
- Александрова О. А., Ярашева А. В., Алипперова Н. В., Виноградова К. В., Аксенова Е. И. (2020). Способы повышения трудовой мотивации работников медицинских организаций. *Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины*, 28(S2), 1049–1055.
- Галустова К. Ю. (2018). Совершенствование системы управления медицинской организацией. *Политика, экономика и инновации*, (3), 1–3. <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-meditsinskoy-organizatsiey>
- Globočnik Žunac, A., Buntak, K., & Tišler, P. (2019). Size of a company and its impact on perception of intangible motivation. *International Journal for Quality Research*, 13(1), 3–12. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.01-01>

- Нанкин О. О. (2023). Особенности и совершенствование управления персоналом в государственной медицинской организации. Экономические системы, (4), 113–121. <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-sovershenstvovanie-upravleniya-personalom-v-gosudarstvennoy-meditsinskoy-organizatsii>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mathauer, I., & Imhoff, I. (2006). Health worker motivation in Africa: The role of non-financial incentives and human resource management tools. *Human Resources for Health*, 4, 24. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-4-24>
- Канева Д. А., Бреусов А. В. (2018). Мотивация медицинского персонала стоматологических организаций различных форм собственности: данные социологического исследования. Саратовский научно-медицинский журнал, 14(2), 287–293.
- Rajaei, Z., Banihashemi, S. A., & Khalilzadeh, M. (2023). Identifying and prioritizing service compensation factors influencing nurses' motivation: Application of hybrid fuzzy DEMATEL-BWM method. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 16(1), 63–88. <https://doi.org/10.1007/s40647-022-00362-w>
- Papac, N., Pejanović-Škobić, N., & Lesko Bošnjak, L. (2020). Non-material motivation strategies of health sector. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, (26), 165–182. <https://doi.org/10.46458/27121097.2020.26.165>

References

- Reikin, V. (2022). Features of intangible motivation of organization staff. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 4(32), 79–85.
- Aleksandrova, O. A., Yarasheva, A. V., Alikperova, N. V., Vinogradova, K. V., & Aksenova, E. I. (2020). Sposoby povysheniya trudovoy motivatsii rabotnikov meditsinskikh organizatsiy [Ways to increase the labor motivation of medical organization workers]. *Problemy Sotsialnoy Gigieny, Zdravookhraneniya i Istorii Meditsiny*, 28(S2), 1049–1055.
- Galustova, K. Yu. (2018). Sovershenstvovanie sistemy upravleniya meditsinskoy organizatsiy [Improving the management system of a medical organization]. *Politika, Ekonomika i Innovatsii*, (3), 1–3. <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-meditsinskoy-organizatsiy>
- Globočnik Žunac, A., Buntak, K., & Tišler, P. (2019). Size of a company and its impact on perception of intangible motivation. *International Journal for Quality Research*, 13(1), 3–12. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.01-01>
- Nankin, O. O. (2023). Osobennosti i sovershenstvovanie upravleniya personalom v gosudarstvennoy meditsinskoy organizatsii [Features and improvement of personnel management in a state medical organization]. *Ekonomicheskie Sistemy*, (4), 113–121. <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-sovershenstvovanie-upravleniya-personalom-v-gosudarstvennoy-meditsinskoy-organizatsii>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mathauer, I., & Imhoff, I. (2006). Health worker motivation in Africa: The role of non-financial incentives and human resource management tools. *Human Resources for Health*, 4, 24. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-4-24>
- Kaneva, D. A., & Breusov, A. V. (2018). Motivatsiya meditsinskogo personala stomatologicheskikh organizatsiy razlichnykh form sobstvennosti: dannye sotsiologicheskogo issledovaniya [Motivation of medical staff in dental organizations of various forms of ownership: Data from a sociological study]. *Saratovskiy Nauchno-Meditsinskiy Zhurnal*, 14(2), 287–293.
- Rajaei, Z., Banihashemi, S. A., & Khalilzadeh, M. (2023). Identifying and prioritizing service compensation factors influencing nurses' motivation: Application of hybrid fuzzy DEMATEL-BWM method. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 16(1), 63–88. <https://doi.org/10.1007/s40647-022-00362-w>
- Papac, N., Pejanović-Škobić, N., & Lesko Bošnjak, L. (2020). Non-material motivation strategies of health sector. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, (26), 165–182. <https://doi.org/10.46458/27121097.2020.26.165>

Информация об авторе:

М.К. Баймолдаева - докторант DBA, Казахстанско-Британский технический Университет, Алматы, Казахстан (orcid <https://orcid.org/0009-0008-9580-2896>; e-mail: maria_b89_2025@mail.ru).

Автор туралы ақпарат:

М.К. Баймолдаева - DBA докторанты, Қазақстан-Британ техникалық университеті, Алматы, Қазақстан (orcid <https://orcid.org/0009-0008-9580-2896>; e-mail: maria_b89_2025@mail.ru).

About the author:

M.K. Baimoldayeva – doctoral student of DBA, Kazakh-British Technical University, Almaty, Kazakhstan (orcid <https://orcid.org/0009-0008-9580-2896>; e-mail: maria_b89_2025@mail.ru).

