



Eurasian Journal of Entrepreneurship

ISSN: 3106-1524
e-ISSN: 3106-1516
Volume 2, No.2, 2026

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 © 2026. AlmaU. All Rights Reserved.

МАЗМҰНЫ – CONTENTS – СОДЕРЖАНИЕ

1	Назарбек Е.Н., Байжаксынова Г.К. Основные подходы управления комплексом маркетинговых коммуникаций в гостиничном бизнесе.....	4
2	Muminov Sh.S. Ways to attract joint-stock companies to the capital market based on the experience of foreign countries.....	16
3	Садықов Е., Қожахметова Ә. «ҚАЗАТОМӨНЕРКӘСІП» ҰАК» АҚ өндірістік қуаттарын жаңғыртудың стратегиялық бағыттарын Space-талдау.....	25
4	Yerkimbayeva A. Trends in the development of motivational mechanisms for managerial personnel in medical institutions.....	38
5	Жетпіс Д.Е., Еспергенова Л.Р. Цифровые каналы продвижения и намерение приобрести фитнес-абонемент.....	46
6	Путинцева В.Э., Оразгалиева Э.Б. Расхождение субъективных и объективных данных в нейромаркетинговых исследованиях рекламы: теоретический анализ и концептуальная модель.....	62
7	Худабаева Н.Т., Исахова П.Б. Проблемы налогового нейтралитета и институциональные ограничения исламского финансирования в Республике Казахстан.....	77
8	Mansurov S.K. Ways to improve management efficiency of textile enterprises in Uzbekistan.....	89

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

Е.Н. Назарбек* , Г.К. Байжаксынова

Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан

*e-mail: erkezhannazabek@gmail.com

Аннотация. Маркетинговые коммуникации в гостиничном бизнесе занимают ключевое место в формировании спроса, управлении ожиданиями клиентов и снижении неопределённости, обусловленной нематериальной природой услуги. В условиях постпандемического восстановления международного туризма и усиления цифровой зависимости спроса актуальность интегрированного подхода к управлению коммуникациями существенно возросла. Цель данного исследования — систематизировать основные подходы управления комплексом маркетинговых коммуникаций (КМК) в гостиничном бизнесе и обосновать управленческую модель, обеспечивающую согласованность сообщений и экономическую эффективность в омниканальной среде. Научная значимость работы определяется восполнением пробела в эмпирической литературе по интегрированным маркетинговым коммуникациям (ИМК) применительно к гостиничной индустрии. Практическая значимость состоит в том, что предложенные управленческие принципы применимы в гостиницах различных форматов и масштабов. В исследовании применяются системный и сравнительный анализ, контент-анализ научных и отраслевых источников, а также анализ вторичных данных по распределению и цифровым каналам. Результаты показывают, что системно-интеграционный подход к управлению КМК обеспечивает более устойчивые рыночные результаты по сравнению с канал-ориентированным управлением, особенно в условиях высокой зависимости от онлайн-агентств путешествий (ОТА) и метапоиска. Предложена управленческая модель из четырёх контуров: стратегического, процессного, организационного и контура контроля. Вклад работы заключается в типологии подходов к управлению КМК и в обосновании условий применимости каждого из них. Практические рекомендации направлены на формирование модели управления КМК, переход к планированию по пути клиента и развитие системы метрик ИМК.

Ключевые слова: гостиничный бизнес; маркетинговые коммуникации; интегрированные маркетинговые коммуникации; омниканальность; цифровые каналы; ОТА; управление брендом.

KEY APPROACHES TO MANAGING THE INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS MIX IN THE HOTEL BUSINESS

Y.N. Nazarbek* , G.K. Bayzhaxynova

Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

*e-mail: erkezhannazabek@gmail.com

Abstract. Marketing communications in the hotel industry play a central role in demand generation, customer expectation management, and reducing uncertainty inherent in the intangible nature of hospitality services. Against the backdrop of post-pandemic recovery of international tourism and increasing digital dependence of demand, the relevance of an integrated communications approach has grown substantially. This study aims to systematize the key approaches to managing the integrated marketing communications (IMC) mix in hotel businesses and to justify a managerial model ensuring message consistency and economic efficiency in an omnichannel demand environment. The scientific contribution lies in addressing a gap in empirical literature on IMC within the hospitality industry. The practical significance consists in the applicability of the proposed managerial principles to hotels of various formats and scales. The study employs systemic and comparative analysis, content analysis of academic and industry sources, and secondary data analysis of distribution and digital channel reports. Results demonstrate that a system-integration approach to IMC management yields more stable market outcomes compared to channel-oriented management, particularly under conditions of high dependence on online travel agencies (OTAs) and metasearch platforms. A four-contour managerial model is proposed, comprising strategic, process, organizational, and control contours. The study contributes a typology of IMC management approaches and a justification of conditions for each approach's applicability. Practical

recommendations focus on building an IMC governance model, transitioning to customer journey planning, and developing a comprehensive IMC metrics system.

Keywords: hotel business; marketing communications; integrated marketing communications; omnichannel; digital channels; OTA; brand management.

ҚОНАҚ ҮЙ БИЗНЕСІНДЕГІ МАРКЕТИНГТІК КОММУНИКАЦИЯЛАР КЕШЕНІН БАСҚАРУДЫҢ НЕГІЗГІ ТӘСІЛДЕРІ

Е.Н. Назарбек* , Г.К. Байжаксынова

Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан

*e-mail: erkezhannazabek@gmail.com

Түйіндеме. Қонақ үй бизнесіндегі маркетингтік коммуникациялар сұранысты қалыптастырудың, клиенттер күтулерін басқарудың және қызметтің материалдық емес сипатына байланысты белгісіздікті азайтудың негізгі құралы болып табылады. Пандемиядан кейінгі халықаралық туризмнің қалпына келуі және сұраныстың цифрлық тәуелділігінің күшеюі жағдайында интеграцияланған коммуникациялар тәсілінің өзектілігі айтарлықтай артты. Зерттеудің мақсаты — қонақ үй бизнесіндегі маркетингтік коммуникациялар кешенін (МКК) басқарудың негізгі тәсілдерін жүйелеу және омниарналы ортада хабарламалардың келісімділігі мен экономикалық тиімділігін қамтамасыз ететін басқарушылық модельді негіздеу. Жұмыстың ғылыми маңыздылығы интеграцияланған маркетингтік коммуникациялар (ИМК) бойынша қонақ үй индустриясына қатысты эмпирикалық зерттеулердегі олқылықты толтырудан тұрады. Практикалық маңыздылығы ұсынылған басқарушылық қағидаттардың әртүрлі форматтағы және масштабтағы қонақ үйлерде қолданылуы мүмкін екендігінен тұрады. Зерттеуде жүйелік және салыстырмалы талдау, мазмұндық талдау, сондай-ақ екінші реттік деректерді талдау қолданылады. Нәтижелер МКК басқарудың жүйелі-интеграциялық тәсілі нарықтық нәтижелердің тұрақтылығын қамтамасыз ететінін көрсетеді. Төрт контурдан тұратын басқарушылық модель ұсынылады: стратегиялық, процестік, ұйымдастырушылық және бақылау контуры. Практикалық ұсынымдар МКК басқару моделін қалыптастыруға және клиент жолы бойынша жоспарлауға көшуге бағытталған.

Кілт сөздер: қонақ үй бизнесі; маркетингтік коммуникациялар; интеграцияланған маркетингтік коммуникациялар; омниарналылық; цифрлық арналар; OTA; брендті басқару.

Введение

Гостиничный бизнес — одна из немногих отраслей, где маркетинговые коммуникации одновременно формируют спрос, управляют ожиданиями клиента и снижают неопределённость, вызванную нематериальной природой услуги. Постпандемическое восстановление туризма обнажило структурные изменения: по данным UN Tourism (2025), международные прибытия вернулись к отметке 1,5 млрд в 2024 году, однако потребительское поведение принципиально изменилось — усилилась ценовая чувствительность, возросла зависимость от цифровых посредников, а число точек контакта гостя с отелем кратно увеличилось. World Travel & Tourism Council (WTTC, n.d.) оценивает вклад отрасли в глобальный ВВП в 10,9 трлн долл. США — около 10% мировой экономики, что подчёркивает её

стратегическое значение. Казахстан как часть глобального туристского рынка также демонстрирует рост гостиничной инфраструктуры, формируя запрос на профессиональное управление коммуникациями на уровне международных стандартов.

Рынок бронирований стал омниканальным и платформенным. Согласно RateGain (2025), бронирования распределены практически равномерно между пятью каналами: OTA (онлайн-агентства путешествий) — 21%, прямой цифровой канал — 21%, GDS (глобальные дистрибуционные системы) — 20%, голосовой канал — 18%, walk-ins и групповые продажи — 19%. В таких условиях разрозненное управление рекламой, PR и продажами приводит к несогласованности обещаний бренда, росту стоимости привлечения и стратегической уязвимости перед платформами-

посредниками. Нарастающая роль метапоиска — Google Hotel Ads применяют 80% европейских отелей (HOTREC, 2024) — и высокая доля отмен по ОТА-каналам (около 42% против 18% по прямым бронированиям, D-EDGE, 2024) делают управление коммуникациями и политикой бронирования взаимосвязанными элементами единой системы доходов.

Несмотря на очевидную практическую потребность, гостиничный контекст остаётся недостаточно изученным в литературе по интегрированным маркетинговым коммуникациям (ИМК): Rogsu et al. (2019) констатируют, что влияние системной интеграции коммуникаций на результаты гостиничного бизнеса требовало более строгих эмпирических доказательств. В более широком цифровом контексте So et al. (2021) демонстрируют, что вовлечённость клиентов через интегрированные цифровые каналы положительно влияет на лояльность и намерение повторного бронирования, тем самым подтверждая ценность системного подхода к коммуникациям в отрасли. Особую актуальность данная тематика приобретает для казахстанского рынка, где ускоренное развитие гостиничной инфраструктуры в сочетании с активным ростом онлайн-бронирований формирует запрос на управленческие модели, адаптированные к высокой доле цифровых каналов. Настоящая статья нацелена на заполнение этого пробела: её цель — систематизировать подходы к управлению комплексом маркетинговых коммуникаций (КМК) в гостиничном бизнесе и обосновать управленческую модель, обеспечивающую согласованность сообщений в омниканальной среде. Центральная гипотеза: системно-интеграционный подход к управлению КМК обеспечивает более устойчивые рыночные результаты по сравнению с канал-ориентированным управлением, особенно при высокой зависимости от ОТА и метапоиска.

Обзор литературы

Теоретическая линия исследований ИМК/КМК демонстрирует постепенный сдвиг от координации инструментов

продвижения к трактовке ИМК как стратегического управленческого процесса. Daszkiewicz & Pukas (2016) систематизируют определения, в которых ИМК описывается как стратегический бизнес-процесс планирования, разработки, реализации и оценки координированных, измеримых программ бренд-коммуникаций с разными аудиториями. В этих трактовках присутствуют: фокус на согласованности («один голос»), расширение круга аудиторий до стейкхолдеров, требование измеримости и технологическая обусловленность интеграции. Тлеубердинова и Сабденбекова (2018) подчёркивают, что ИМК предполагает объединение рекламы, PR, прямого маркетинга, стимулирования сбыта и личных продаж в единую систему воздействия на потребителя.

Современный контекст гостиничного бизнеса усиливает прикладную значимость ИМК по нескольким направлениям. Во-первых, омниканальность объективно усложняет управление клиентским опытом. Lemon & Verhoef (2016) подчёркивают, что клиенты взаимодействуют с компаниями через множество точек контакта в разных каналах, и что это требует интеграции бизнес-функций и партнёров. Для гостиницы обещание бренда должно быть одинаково достоверным в коммуникациях до бронирования, в процессе сервиса и в посткоммуникации. Каждый разрыв между обещанием и реальностью фиксируется в отзывах и транслируется другим потенциальным гостям.

Во-вторых, цифровые каналы усилили роль пользовательского контента и доверия. Sparks & Browning (2011) показывают, что характеристики онлайн-отзывов — тональность, порядок подачи информации, наличие числового рейтинга — значимо влияют на намерение бронирования и доверие к отелю. Xiang & Gretzel (2010) фиксируют, что социальные медиа составляют значимую долю поисковой выдачи по туристским запросам. Это означает, что управление репутацией и пользовательским контентом стало

неотделимой частью коммуникационной стратегии отеля. Buhalis & Volchek (2021) дополнительно аргументируют, что интеграция больших данных в маркетинговую атрибуцию позволяет гостиницам точнее оценивать влияние каждой точки контакта на итоговое решение о бронировании.

В-третьих, в гостиничной индустрии накоплены эмпирические основания рассматривать ИМК как фактор результативности. Šerić, Gil-Saura & Ruiz-Molina (2014) исследуют влияние ИМК и технологий на потребительский капитал бренда в контексте гостиниц. Porcu et al. (2019), проведя опрос топ-менеджеров гостиничных компаний, демонстрируют положительную связь системной интеграции коммуникаций с рыночными результатами, включая продажи, бренд-преимущества и клиентские исходы. Luxton, Reid & Mavondo (2015) аргументируют, что ИМК-способность фирмы положительно влияет на эффективность кампаний и долгосрочную результативность бренда. So et al. (2021), исследуя вовлечённость клиентов в сфере гостеприимства, подтверждают, что согласованное взаимодействие через цифровые каналы усиливает лояльность и повторные покупки.

В-четвёртых, цифровая трансформация и искусственный интеллект (ИИ) повышают требования к персонализации и управлению данными. OECD (2024a) выделяет генеративный ИИ среди технологий, фундаментально меняющих туризм. OECD (2024b) подчёркивает, что персонализация коммуникаций с применением ИИ требует надёжных мер защиты данных потребителей. Для гостиницы CRM-сегментация (управление отношениями с клиентами), динамический контент и предиктивные рекомендации становятся технологически доступными, однако

формируют новые риски в области соответствия нормативным требованиям. В отечественной практике Решетникова & Третьякова (2025) подтверждают, что интеграция инструментов продвижения с учётом специфики региональных рынков повышает устойчивость коммуникаций.

На этом фоне сохраняется ряд исследовательских пробелов. В практике гостиниц ИМК нередко разрывается между функциями маркетинга, продаж, управления доходами, электронной коммерции и PR, тогда как омниканальное поведение клиента требует единой логики пути клиента и обещания бренда (Lemon & Verhoef, 2016). Данный разрыв проявляется, в частности, в ситуациях, когда цена и условия, транслируемые через ОТА, расходятся с теми, что представлены на официальном сайте или в рекламных кампаниях: клиент воспринимает это как несоответствие, снижающее доверие к бренду. Методы измерения ИМК как системного эффекта остаются сложными: Ewing (2009) подчёркивает необходимость оценки синергии, выходящей за рамки атрибуции по каналам, и указывает на дефицит инструментов, способных зафиксировать кумулятивное влияние интеграции на поведение потребителя. Бухалис и Волчек (Buhalis & Volchek, 2021) развивают эту идею, показывая, что таксономия маркетинговой атрибуции в цифровой среде должна учитывать взаимодействие между каналами, а не рассматривать их как независимые источники конверсии. Наконец, платформенная архитектура бронирований создаёт внешний контур коммуникаций, где гостиница частично теряет контроль над своим представлением: контент карточки ОТА, алгоритмы ранжирования и пользовательские отзывы формируют восприятие бренда независимо от усилий маркетинговой команды. Это требует включения управления отношениями с платформами-посредниками в состав коммуникационной стратегии как полноценного её элемента.

Методология

Исследование выполнено в формате аналитического обзора и концептуального синтеза. Эмпирическая база сформирована за счёт четырёх групп источников. Первая

— официальные отраслевые отчёты международных организаций: UN Tourism (2025), WTTC (n.d.), OECD (2024a, 2024b),

European Travel Commission (2025). Отбор осуществлялся по критериям

официального статуса и актуальности данных (не старше 5 лет). Вторая — отчёты по гостиничному распределению и цифровым каналам: RateGain (2024, 2025),

HOTREC (2024), D-EDGE (2024), ANLA

(2025). Третья — рецензируемые научные статьи по ИМК/КМК, пути клиента, пользовательскому контенту и капиталу бренда в гостиничном контексте; поиск проводился в базах Scopus и Google Scholar. Четвёртая — корпоративная отчётность участников

экосистемы онлайн-бронирований (Booking Holdings, 2026) как индикатор конкурентной интенсивности.

Логика работы включала четыре этапа: (1) анализ коммуникационной среды гостиниц и выделение факторов её трансформации — платформизации, омниканальности, роста роли пользовательских отзывов и метапоиска; (2) сравнительный анализ подходов к управлению КМК с разработкой критериев сравнения по пяти параметрам: логика координации, распределение бюджетов, КРІ, связь каналов продаж и коммуникаций, механизм обеспечения согласованности бренда; (3) контент-анализ ключевых исследований о влиянии ИМК на рыночную результативность, потребительский капитал бренда и клиентские исходы; (4) концептуальная разработка управленческой модели КМК на основе синтеза теоретических подходов и отраслевых данных. Критерии отбора научных публикаций включали индексацию в Scopus или Web of Science, цитируемость не менее

50 раз, а также тематическую релевантность теме ИМК в сфере гостеприимства. Ограничение: статья не

включает первичный опрос на выборке конкретных гостиниц. Этот факт признаётся авторами как методологическое ограничение, которое, вместе с тем, является типичным для концептуально-аналитических работ, нацеленных на систематизацию существующих знаний и формулирование управленческих принципов, проверяемых в последующих эмпирических исследованиях.

Результаты и обсуждение

Коммуникационная среда гостиниц как основа выбора управленческого подхода

Современная гостиница функционирует в среде, где канал продаж одновременно является каналом коммуникации. RateGain (2025) фиксирует паритет прямого цифрового канала и OTA, а также стабильную долю GDS и голосового канала, что указывает на необходимость управлять портфелем каналов как единой системой. По данным RateGain (2024), доля онлайн-бронирований превышает 50% у гостиниц всех размеров. Согласно HOTREC (2024), прямые каналы составляют 50,9% ночёвок, а электронная дистрибуция — 45,1%; примерно каждый пятый отель имеет долю OTA свыше 50%. Метапоиск де-факто стал обязательным элементом коммуникационной экосистемы: Google Hotel Ads используют 80% опрошенных гостиниц.

Такое окружение меняет экономику коммуникаций в двух измерениях. С одной стороны, усиливается конкуренция за внимание: по данным Booking Holdings (2026), маркетинговые расходы компании за 2025 год составили 8,186 млрд долл. США, наглядно демонстрируя высокую «цену трафика». С другой — растут риски из-за отмен: D-EDGE (2024) фиксирует долю отменённой выручки у Booking.com в Европе около 42%, тогда как у прямых бронирований — около 18%. Разрыв в 24 процентных пункта делает управление коммуникациями и политикой бронирования взаимосвязанными элементами единой системы доходов.

Сравнительная типология подходов управления КМК

Для гостиницы коммуникация включает не только рекламные сообщения, но и сервисные взаимодействия, цифровые интерфейсы, ответы на отзывы и поведение персонала как носителя бренда. С учётом

выявленных драйверов целесообразно выделить два ключевых подхода к управлению КМК, различающихся по логике координации, распределению бюджетов и ключевых показателей эффективности (Таблица 1).

Таблица 1 – Сопоставление подходов управления комплексом маркетинговых коммуникаций в гостиничном бизнесе

Подход	Краткое описание	Преимущества	Недостатки	Ситуации применения
Системно-интеграционный (межфункциональный, «firm-wide IMC»)	КМК рассматривается как организационная способность: единое позиционирование и принцип «одного голоса», межфункциональное планирование контента и каналов, синергия коммуникаций и сервиса, управление стейкхолдерами (гости, партнёры, персонал). Эффекты оцениваются по продажам, бренду и клиентским исходам.	Согласованность обещаний бренда; снижение «каннибализации» каналов; устойчивое управление путём клиента и репутацией; потенциал долгосрочной лояльности и бренд-преимущества.	Высокие требования к данным и аналитике; организационная сложность; длительный цикл внедрения; необходимость регламентов и правил владения контентом.	Сети и гостиницы с развитым брендом; высокая конкуренция; стремление снизить зависимость от ОТА; ориентация на повторные продажи и лояльность.
Канал-ориентированный (тактико-перформансный)	КМК управляется «по каналам»: отдельные бюджеты и KPI для ОТА-маркетинга, платного поиска, социальных сетей, PR; фокус на краткосрочной конверсии, ROAS/CPA и загрузке; координация ограничена уровнем календаря кампаний.	Быстрая оптимизация; прозрачная атрибуция в пределах канала; удобство аутсорсинга; подходит при дефиците ресурсов.	Риск несогласованных сообщений; рост зависимости от посредников; слабая работа с репутацией; трудность управления долгосрочным брендом.	Независимые отели, ориентированные на краткосрочную загрузку; кризисные периоды; ограниченный штат и аналитика.
Примечание – составлено автором на основе анализа научных и отраслевых источников.				

Системно-интеграционный подход становится более релевантным по мере усложнения пути клиента и роста внешних точек контакта. Его практическая ценность подтверждается гостиничной эмпирикой: Šerić et al. (2014) указывают на ключевую роль клиентских восприятий согласованности коммуникаций; Porcu et al. (2019) показывают положительное влияние системной интеграции на рыночные результаты и клиентские исходы. В отечественной литературе Тлеубердинова и Сабденбекова (2018) и Решетникова &

Третьякова (2025) подтверждают, что практика ИМК движется в направлении от набора отдельных инструментов к системному управлению.

Управленческая модель внедрения системно-интеграционного подхода

Для практического внедрения системно-интеграционного подхода предлагается управленческая модель из четырёх контуров.

Стратегический контур (бренд и ценностное предложение). Формируется единое обещание бренда и сегментная

логика: кому, какую ценность и почему именно этот отель. Фиксируются неизменяемые элементы: тон и стиль коммуникации, гарантируемые атрибуты сервиса, рамки допустимой персонализации и правила работы с партнёрами. Стратегический контур обеспечивает «якорь», удерживающий остальные контуры от тактических противоречий. Необходимость такого уровня оправдана трактовкой ИМК как стратегического процесса, а не набора инструментов (Daszkiewicz & Pukas, 2016). Процессный контур (управление путём клиента). Коммуникации выстраиваются по пяти этапам пути клиента (Lemon & Verhoef, 2016): (а) поиск и выбор — SEO/SEM, метапоиск, контент ОТА, отзывы, социальные медиа; (б) бронирование — конверсия на сайте/ОТА, прозрачность условий, подтверждение доверия; (в) предзаезд — инструкции, апсейл, персонализация; (г) проживание — сервисные коммуникации, цифровые точки контакта, работа персонала; (д) посткоммуникация — управление отзывами, восстановление после инцидентов, повторные продажи. Ключевой принцип — «бесшовность»: клиент не должен ощущать разрыва между обещанным и полученным.

Организационный контур (управление и роли). Определяются владельцы контента и данных, правила согласования, единый коммуникационный штаб (маркетинг + продажи + управление доходами + электронная коммерция + сервис), а также регламенты по управлению репутацией. В среде с высокой долей ОТА этот контур должен включать управление отношениями с посредниками и метапоиском как часть коммуникационной политики. Регулярные кросс-функциональные встречи и единая аналитическая система помогают синхронизировать действия подразделений. Контур контроля (метрики и аналитика). Метрики КМК связываются с тремя уровнями эффектов. Операционные: конверсия по каналам, доля прямых бронирований, стоимость привлечения

клиента, уровень отмен в разбивке по каналам. Клиентские: доверие, удовлетворённость, повторные бронирования, NPS (индекс потребительской лояльности), динамика онлайн-рейтинга. Бренд-метрики: знание бренда, воспринимаемое качество, лояльность и потребительский капитал бренда (Šerić et al., 2014). Это согласуется с тезисом Ewing (2009) о необходимости оценивать интеграцию как многофакторный эффект, а не только атрибуцию по каналам.

Отдельный аспект — персонализация и ИИ. OECD (2024b) указывает на риски применения ИИ для персонализации туристских впечатлений. Для гостиницы персонализированные коммуникации следует внедрять не только как маркетинговую возможность, но и как управляемый риск в области конфиденциальности данных. Прозрачность в использовании данных клиентов становится частью доверительного обещания бренда.

Обсуждение результатов

Ключевой результат — концептуальная типология подходов к управлению КМК и обоснование условий применимости каждого из них. Этот вывод опирается на совокупность взаимодополняющих аргументов.

Во-первых, данные о распределении подтверждают многоканальность как норму: паритет ОТА и прямого цифрового канала означает, что гостиница не может безболезненно отказаться от части каналов без потери спроса. Следовательно, согласованность сообщений в разных точках контакта является обязательным условием (RateGain, 2025; HOTREC, 2024). Несогласованность обещаний — когда цена и условия на ОТА отличаются от транслируемых в собственных коммуникациях — разрушает доверие и повышает вероятность отказа от бронирования.

Во-вторых, результаты рецензируемых исследований подтверждают гипотезу: Porcu et al. (2019) демонстрируют позитивное влияние системной интеграции коммуникаций на рыночные результаты; Luxton et al. (2015) интерпретируют ИМК-интеграцию как фирменную способность, влияющую на финансовую результативность. So et al. (2021) добавляют, что согласованное цифровое взаимодействие повышает вовлечённость клиентов и формирует устойчивую лояльность в секторе гостеприимства.

В-третьих, исследования по пользовательскому контенту показывают, что доверие и намерение бронирования чувствительны к форме и структуре отзывов (Sparks & Browning, 2011; Xiang & Gretzel, 2010). Это переводит управление отзывами в ядро КМК, а не во вспомогательную функцию. Leung et al. (2017), исследуя сообщения на страницах гостиничных брендов в Facebook, показывают, что визуальный контент и публикации, ориентированные на вовлечённость, работают эффективнее промо-сообщений. Buhalis & Volchek (2021) подтверждают, что точная атрибуция цифровых точек контакта с использованием аналитики больших данных существенно повышает окупаемость маркетинговых инвестиций.

В-четвёртых, European Travel Commission (2025) фиксирует, что ключевые опасения путешественников связаны с ростом стоимости поездок и геополитической нестабильностью — факторами, усиливающими ценность прозрачных и согласованных коммуникаций. AHLA (2025) подчёркивает ожидаемую трансформацию отрасли за счёт ИИ-инициатив, косвенно поддерживая тезис о необходимости управленческого «ядра» интеграции, способного адаптироваться к технологическим сдвигам.

Канал-ориентированный подход оправдан как тактическая логика при ресурсных ограничениях или кризисном

управлении загрузкой. Без системного контура интеграции он повышает риск локальной эффективности при стратегической уязвимости: рост стоимости трафика, нарастающая зависимость от посредников и несогласованность обещаний. Системно-интеграционный подход требует больших управленческих усилий, но формирует основу для устойчивости бренда и воспроизводимых клиентских результатов.

Важным измерением результативности является также взаимосвязь между структурой каналов и финансовыми показателями гостиницы. Высокая доля ОТА в структуре бронирований напрямую влияет на маржинальность: комиссионные выплаты платформам в среднем составляют 15–25% от стоимости бронирования (HOTREC, 2024), тогда как прямой канал позволяет существенно сократить эти издержки. Системно-интеграционный подход, направленный на укрепление прямого канала через согласованные коммуникации и программы лояльности, обеспечивает не только маркетинговый, но и финансовый эффект. Leung et al. (2013), анализируя роль социальных медиа в туризме, подчёркивают, что активное управление цифровым присутствием снижает зависимость от посредников и повышает прямую конверсию. Следовательно, инвестиции в интеграцию КМК следует рассматривать не как маркетинговые затраты, а как стратегические инвестиции в снижение стоимости привлечения клиента и рост доли прямых бронирований.

Не менее важен вопрос об измерении успеха интеграции КМК на практике. Традиционные показатели — охват, клики, конверсия — отражают эффективность отдельных каналов, но не системный эффект. Ewing (2009) аргументирует, что оценка ИМК должна включать многоуровневые метрики, фиксирующие синергию между каналами и долгосрочное изменение восприятия бренда. На операционном уровне это означает анализ не только доли прямых бронирований, но и

динамики стоимости привлечения клиента в разрезе каналов, коэффициента повторных бронирований и индекса потребительской лояльности (NPS). На уровне бренда — мониторинг онлайн-рейтингов, тональности отзывов и узнаваемости. Только сочетание этих метрик позволяет оценить, насколько согласованными воспринимаются коммуникации отеля с точки зрения клиента — что и является конечным критерием успеха ИМК-интеграции. So et al. (2021) дополнительно указывают, что вовлечённость клиентов, измеряемая через частоту взаимодействия с брендом в цифровых каналах, является опережающим индикатором лояльности и повторных покупок, что делает её обязательным элементом системы измерения КМК в гостинице.

Важно подчеркнуть поэтапность перехода. На первом этапе гостиница формирует стратегический контур: фиксирует обещание бренда и ключевые ценности коммуникации. На втором - процессный: проводится аудит точек контакта, выявляются разрывы в сообщениях, разрабатывается единый контент-план. На третьем - организационный: назначаются ответственные, формируется коммуникационный комитет, утверждаются регламенты. Только после этого целесообразно внедрять контур контроля. Для малых и независимых гостиниц оптимальной стратегией является

«минимальная интеграция»: единое позиционирование плюс стандартизированное управление отзывами и контентом ОТА. Даже такой частичный переход существенно снижает разрывы в обещании бренда: по данным D-EDGE (2024), гостиницы с последовательным управлением прямым каналом демонстрируют более низкий уровень отмен и более высокий показатель повторных бронирований.

Наконец, персонал как носитель бренда - недооцениваемый коммуникационный канал. Если внутренние коммуникации и обучение не

синхронизированы с позиционированием бренда, инвестиции в цифровую рекламу не компенсируют несоответствие между обещанием и реальным сервисным опытом (Lemon & Verhoef, 2016).

Заключение

Цель исследования систематизировать подходы к управлению комплексом маркетинговых коммуникаций в гостиничном бизнесе и обосновать модель интеграции КМК в условиях омниканального спроса - была достигнута посредством системного и сравнительного анализа, контент-анализа научных и отраслевых источников, а также анализа вторичных данных. Выделены два базовых управленческих подхода — системно - интеграционный и канал-ориентированный - и раскрыты различия их логики, преимуществ и ограничений.

Полученные результаты подтверждают гипотезу: эффективность КМК определяется не плотностью присутствия в каналах, а качеством интеграции - согласованностью обещаний бренда, межфункциональной координацией, управлением внешними точками контакта (ОТА, метапоиск, отзывы) и измеримостью эффектов на уровнях продаж, бренда и клиентских исходов.

Практические перспективы внедрения включают: (1) формирование модели управления КМК с определением ролей и правил контента; (2) переход к планированию по пути клиента и омниканальному управлению точками контакта; (3) развитие системы метрик ИМК, сочетающей показатели эффективности и бренд/клиент-метрики; (4) внедрение персонализации и ИИ при одновременном усилении защиты данных.

Ограничения исследования - отсутствие первичных полевых данных - определяют направления дальнейшей работы: (1) построение и тестирование интеграционных моделей на выборках отелей разных категорий и звёздности; (2) оценка причинно-следственных связей

между ИМК-интеграцией и финансовыми результатами с учётом структуры каналов и уровня зависимости от ОТА; (3) изучение эффектов ИИ-персонализации на доверие и лояльность в гостиничном контексте, включая специфику казахстанского и центральноазиатского рынков; (4) разработка и апробация инструментария для измерения синергетического эффекта

ИМК как системного явления, выходящего за рамки традиционной канальной атрибуции. Реализация этих направлений позволит перейти от концептуального обоснования интегрированного управления КМК к его эмпирической верификации и практической адаптации в условиях конкретных рынков.

Благодарность

Автор выражает благодарность научным руководителям за методическое сопровождение. Конфликт интересов отсутствует. Внешнее финансирование не привлекалось.

Список литературы

- American Hotel & Lodging Association. 2025 State of the Industry: Partner Trends & Insights Report. – 2025. – URL: <https://www.ahla.com/state-of-the-industry>
- Booking Holdings. Q4 2025 Earnings Release. – 2026. – URL: https://s201.q4cdn.com/865305287/files/doc_financials/2025/q4/Q4-25-BKNG-Earnings-Release.pdf
- Buhalis D., Volchek K. Bridging marketing theory and big data analytics: The taxonomy of marketing attribution // International Journal of Information Management. – 2021. – Vol. 56. – Article 102253. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102253>
- Daszkiewicz M., Pukas A. Integrated marketing communication – towards a holistic concept // Nauki o Zarządzaniu / Management Sciences. – 2016. – Vol. 3, № 28. – P. 20–29.
- D-EDGE. Hotel Distribution Report 2024. – 2024. – URL: <https://www.d-edge.com/hotel-distribution-report>
- European Travel Commission. Monitoring Sentiment for Intra-European Travel: Wave 23 (Autumn 2025 & Winter 2026). – 2025. – URL: <https://etc-corporate.org/reports>
- Ewing M. T. Integrated marketing communications measurement and evaluation // Journal of Marketing Communications. – 2009. – Vol. 15, № 2–3. – P. 103–117. – DOI: <https://doi.org/10.1080/13527260902757514>
- HOTREC. European Hotel Distribution Study 2024: Results for the Reference Year 2023. – 2024. – URL: <https://www.hotrec.eu/policy-area/distribution>
- Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey // Journal of Marketing. – 2016. – Vol. 80, № 6. – P. 69–96. – DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Leung D., Law R., van Hoof H., Buhalis D. Social media in tourism and hospitality: A literature review // Journal of Travel & Tourism Marketing. – 2013. – Vol. 30, № 1–2. – P. 3–22. – DOI: <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.750919>
- Leung X. Y., Bai B., Erdem M. Hotel social media marketing: A study on message strategy and its effectiveness // Journal of Hospitality and Tourism Technology. – 2017. – Vol. 8, № 2. – P. 239–255. – DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTT-02-2017-0012>
- Luxton S., Reid M., Mavondo F. Integrated marketing communication capability and brand performance // Journal of Advertising. – 2015. – Vol. 44, № 1. – P. 37–46. – DOI: <https://doi.org/10.1080/00913367.2014.934938>
- OECD. OECD Tourism Trends and Policies 2024: Policy Highlights. – 2024. – DOI: <https://doi.org/10.1787/a8dd3019-en>
- OECD. Artificial Intelligence and tourism: G7/OECD policy paper (OECD Tourism Papers, 2024/02). – 2024. – DOI: <https://doi.org/10.1787/3f9a4d8d-en>
- Porcu L., del Barrio-García S., Alcántara-Pilar J. M., Crespo-Almendros E. Analyzing the influence of firm-wide integrated marketing communication on market performance in the hospitality industry // International Journal of Hospitality Management. – 2019. – Vol. 80. – P. 13–24. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.008>
- RateGain. The State of Distribution Report 2024. – 2024. – URL: <https://rategain.com/resources/state-of-distribution-2024>
- RateGain. The State of Distribution Report 2025. – 2025. – URL: <https://rategain.com/resources/state-of-distribution-2025>
- Решетникова А. Н., Третьякова В. А. Интегрированные маркетинговые коммуникации в деятельности санаторно-курортных организаций Беларуси // Агротуризм: новые вызовы – новые решения : материалы XV Междунар. науч.-практ. конф., Респ. Беларусь, Минск, 15 нояб. 2024 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: Л. М. Гайдукевич (гл. ред.) [и др.]. – Минск : БГУ, 2025. – С. 118–129.

- So K. K. F., Kim H., King C. The thematic evolution of customer engagement research: A systematic review and research agenda // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. – 2021. – Vol. 33, № 10. – P. 3585–3609. – DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2021-0051>
- Sparks B. A., Browning V. The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust // *Tourism Management*. – 2011. – Vol. 32, № 6. – P. 1310–1323. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.12.011>
- Šerić M., Gil-Saura I., Ruiz-Molina M. E. How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry // *International Journal of Hospitality Management*. – 2014. – Vol. 39. – P. 144–156. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.008>
- Тлеубердинова А., Сабденбекова З. Концепция и содержание интегрированных маркетинговых коммуникаций // *Buketov Business Review*. – 2018. – Т. 91, № 3. – С. 136–144.
- UN Tourism. World Tourism Barometer. – 2025. – Vol. 23, Issue 3. – DOI: <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>
- World Travel & Tourism Council. Travel & Tourism Economic Impact Research. – [б.р.]. – URL: <https://wtcc.org/research/economic-impact>
- Xiang Z., Gretzel U. Role of social media in online travel information search // *Tourism Management*. – 2010. – Vol. 31, № 2. – P. 179–188. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.016>

References

- American Hotel & Lodging Association. (2025). *2025 State of the Industry: Partner Trends & Insights Report*. <https://www.ahla.com/state-of-the-industry>
- Booking Holdings. (2026). *Q4 2025 Earnings Release*. https://s201.q4cdn.com/865305287/files/doc_financials/2025/q4/Q4-25-BKNG-Earnings-Release.pdf
- Buhalis, D., & Volchek, K. (2021). Bridging marketing theory and big data analytics: The taxonomy of marketing attribution. *International Journal of Information Management*, 56, Article 102253. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102253>
- Daszkiewicz, M., & Pukas, A. (2016). Integrated marketing communication – towards a holistic concept. *Nauki o Zarządzaniu / Management Sciences*, 3(28), 20–29.
- D-EDGE. (2024). *Hotel Distribution Report 2024*. <https://www.d-edge.com/hotel-distribution-report>
- European Travel Commission. (2025). *Monitoring Sentiment for Intra-European Travel: Wave 23 (Autumn 2025 & Winter 2026)*. <https://etc-corporate.org/reports>
- Ewing, M. T. (2009). Integrated marketing communications measurement and evaluation. *Journal of Marketing Communications*, 15(2–3), 103–117. <https://doi.org/10.1080/13527260902757514>
- HOTREC. (2024). *European Hotel Distribution Study 2024: Results for the Reference Year 2023*. <https://www.hotrec.eu/policy-area/distribution>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Leung, D., Law, R., van Hoof, H., & Buhalis, D. (2013). Social media in tourism and hospitality: A literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1–2), 3–22. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.750919>
- Leung, X. Y., Bai, B., & Erdem, M. (2017). Hotel social media marketing: A study on message strategy and its effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(2), 239–255. <https://doi.org/10.1108/JHTT-02-2017-0012>
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2015). Integrated marketing communication capability and brand performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37–46. <https://doi.org/10.1080/00913367.2014.934938>
- OECD. (2024a). *OECD Tourism Trends and Policies 2024: Policy Highlights*. <https://doi.org/10.1787/a8dd3019-en>
- OECD. (2024b). *Artificial Intelligence and tourism: G7/OECD policy paper* (OECD Tourism Papers, 2024/02). <https://doi.org/10.1787/3f9a4d8d-en>
- Porcu, L., del Barrio-García, S., Alcántara-Pilar, J. M., & Crespo-Almendros, E. (2019). Analyzing the influence of firm-wide integrated marketing communication on market performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.008>
- RateGain. (2024). *The State of Distribution Report 2024*. <https://rategain.com/resources/state-of-distribution-2024>
- RateGain. (2025). *The State of Distribution Report 2025*. <https://rategain.com/resources/state-of-distribution-2025>
- Reshetnikova, A. N., & Tretyakova, V. A. (2025). *Integrirovannyye marketingovyye kommunikatsii v deyatel'nosti sanatorno-kurortnykh organizatsiy Belarusi* [Integrated marketing communications in the activities of sanatorium-resort organizations in Belarus]. In L. M. Gaidukevich (Ed.), *Agroekoturizm: novyye vyzovy – novyye resheniya: Proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference* (pp. 118–129). BSU. [in Russian]
- Šerić, M., Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina, M. E. (2014). How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 144–156. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.008>
- So, K. K. F., Kim, H., & King, C. (2021). The thematic evolution of customer engagement research: A systematic review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3585–3609. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2021-0051>

- Sparks, B. A., & Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32(6), 1310–1323. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.12.011>
- Tleuberdinova, A., & Sabdenbekova, Z. (2018). *Kontseptsiya i sodержanie integrirovannykh marketingovykh kommunikatsiy* [The concept and content of integrated marketing communications]. *Buketov Business Review*, 91(3), 136–144. [in Russian]
- UN Tourism. (2025). *World Tourism Barometer* (Vol. 23, Issue 3). <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>
- World Travel & Tourism Council. (n.d.). *Travel & Tourism Economic Impact Research*. <https://wttc.org/research/economic-impact>
- Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.016>

Информация об авторах

1. Назарбек Еркежан Назарбеккызы (автор-корреспондент) - магистрант, Алматы Менеджмент Университет (Алматы, Казахстан, email: erkezhannazabek@gmail.com, 263027@almatau.edu.kz)
2. Байжаксынова Гульшат Касымканкызы - к.э.н. ассоц.профессор, Алматы Менеджмент Университет (Алматы, Казахстан, email: a.baizhaxynova@almatau.edu.kz)

Авторлар туралы ақпарат

1. Назарбек Еркежан Назарбеккызы (корреспондент-автор) - магистрант, Алматы Менеджмент Университеті (Алматы, Қазақстан, email: erkezhannazabek@gmail.com, 263027@almatau.edu.kz)
2. Байжаксынова Гульшат Касымканкызы - к.э.н. қауымд.профессор, Алматы Менеджмент Университет (Алматы, Казахстан, email: a.baizhaxynova@almatau.edu.kz)

Information about the authors

1. Nazarbek Erkezhan Nazarbekkyzy (corresponding author) - master's student, Almaty Management University (Almaty, Kazakhstan, email: erkezhannazabek@gmail.com, 263027@almatau.edu.kz)
2. Baizhaksynova Gulshat Kasimkankyzy – candidate of economic sciences, associate professor, Almaty Management University (Almaty, Kazakhstan, email: a.baizhaxynova@almatau.edu.kz)

WAYS TO ATTRACT JOINT-STOCK COMPANIES TO THE CAPITAL MARKET BASED ON THE EXPERIENCE OF FOREIGN COUNTRIES

Sh.S. Muminov 

Tashkent State University of Economics, Tashkent, Uzbekistan
International School of Finance Technology and Science (ISFT), Tashkent, Uzbekistan
e-mail: shohjahon092@gmail.com

Abstract. The development of capital markets has become one of the most pressing challenges for transition economies seeking sustainable economic growth. This article examines the mechanisms by which joint-stock companies (JSCs) can be more effectively attracted to capital markets, drawing on successful international experiences in the United States, the European Union, and Japan. The central purpose of this study is to identify and systematize the key institutional, regulatory, digital, and governance instruments that have demonstrably increased JSC participation in mature capital markets, and to evaluate their applicability to Uzbekistan's evolving financial system. The scientific significance lies in providing a structured comparative framework that integrates regulatory, reporting, and market infrastructure dimensions into a cohesive reform agenda. Methodologically, the study employs comparative institutional analysis, benchmarking, and descriptive statistical assessment of capital market development indicators across the selected countries. The main findings indicate that JSC attraction to capital markets depends on five mutually reinforcing pillars: a robust regulatory framework aligned with international standards, universal adoption and enforcement of IFRS, capital market liberalization including relaxation of foreign ownership constraints, modern digital trading and disclosure infrastructure, and strengthened corporate governance codes. For Uzbekistan, where market capitalization stands at approximately 8% of GDP and fewer than 80 JSCs are listed, these findings offer a concrete reform pathway. The practical significance of this work lies in its actionable policy recommendations, which can guide Uzbekistan's Capital Market Development Agency and relevant ministries in designing reform measures that accelerate JSC engagement with the capital market and strengthen the country's investment climate.

Keywords: joint-stock companies, capital market development, foreign investment attraction, IFRS, corporate governance, IPO, Uzbekistan, financial market reform, capital market liberalization.

ПУТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ НА РЫНОК КАПИТАЛА НА ОСНОВЕ ОПЫТА ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН

Ш. С. Муминов 

Ташкентский государственный экономический университет, Ташкент, Узбекистан
Международная школа финансов, технологий и науки (ISFT), Ташкент, Узбекистан
e-mail: shohjahon092@gmail.com

Аннотация. Развитие рынков капитала стало одной из наиболее актуальных задач для стран с переходной экономикой, стремящихся к устойчивому экономическому росту. В данной статье рассматриваются механизмы, с помощью которых акционерные общества (АО) могут быть более эффективно привлечены на рынки капитала, опираясь на успешный международный опыт США, Европейского союза и Японии. Центральная цель данного исследования — выявить и систематизировать ключевые институциональные, регуляторные, цифровые и управленческие инструменты, которые, как было доказано, увеличили участие АО на зрелых рынках капитала, и оценить их применимость к развивающейся финансовой системе Узбекистана. Научная значимость заключается в предоставлении структурированной сравнительной основы, которая интегрирует регуляторные, отчетные и рыночные инфраструктурные аспекты в целостную программу реформ. Методологически в исследовании используется сравнительный институциональный анализ, бенчмаркинг и описательная статистическая оценка показателей развития рынков капитала в выбранных странах. Основные выводы указывают на то, что привлекательность акционерных обществ для рынков капитала зависит от пяти взаимоусиливающих факторов: надежной нормативно-правовой базы, соответствующей международным стандартам, повсеместного внедрения и соблюдения МСФО, либерализации рынка капитала, включая ослабление ограничений на иностранное владение, современной цифровой инфраструктуры для торговли и раскрытия информации, а также укрепления

кодексов корпоративного управления. Для Узбекистана, где рыночная капитализация составляет приблизительно 8% ВВП, а на бирже зарегистрировано менее 80 акционерных обществ, эти выводы предлагают конкретный путь реформ. Практическая значимость этой работы заключается в ее практических рекомендациях, которые могут помочь Агентству по развитию рынка капитала Узбекистана и соответствующим министерствам в разработке мер реформ, ускоряющих вовлечение акционерных обществ в рынок капитала и укрепляющих инвестиционный климат страны.

Ключевые слова: акционерные общества, развитие рынка капитала, привлечение иностранных инвестиций, МСФО, корпоративное управление, IPO, Узбекистан, реформа финансового рынка, либерализация рынка капитала.

ШЕТЕЛ МЕМЛЕКЕТТЕРІНІҢ ТӘЖІРИБЕСІ НЕГІЗІНДЕ АКЦИОНЕРЛІК ҚОҒАМДАРДЫ КАПИТАЛ НАРЫҒЫНА ТARTУ ЖОЛДАРЫ

Ш. С. Муминов



Ташкент мемлекеттік экономика университети, Ташкент, Ўзбекистан

Халықаралық қаржы технологиялары және ғылымдары мектебі (ISFT), Ташкент, Ўзбекистан

e-mail: shohjahon092@gmail.com

Түйіндеме. Капитал нарықтарының дамуы тұрақты экономикалық өсімді іздейтін өтпелі экономикалар үшін ең өзекті мәселелердің біріне айналды. Бұл мақалада акционерлік қоғамдардың (АҚ) капитал нарықтарына тиімдірек тартылу механизмдері қарастырылады, олар Америка Құрама Штаттарындағы, Еуропалық Одақтағы және Жапониядағы табысты халықаралық тәжірибелерге сүйене отырып жүзеге асырылады. Бұл зерттеудің негізгі мақсаты - АҚ-тардың жетілген капитал нарықтарына қатысуын айқын арттырған негізгі институционалдық, реттеушілік, цифрлық және басқару құралдарын анықтау және жүйелеу, сондай-ақ олардың Өзбекстанның дамып келе жатқан қаржы жүйесіне қолданылуын бағалау. Ғылыми маңыздылығы реттеушілік, есеп беру және нарықтық инфрақұрылым өлшемдерін біртұтас реформа күн тәртібіне біріктіретін құрылымдық салыстырмалы негізді қамтамасыз етуде жатыр. Әдістемелік тұрғыдан зерттеуде таңдалған елдердегі капитал нарығының даму көрсеткіштерін салыстырмалы институционалдық талдау, бенчмаркинг және сипаттамалық статистикалық бағалау қолданылады. Негізгі тұжырымдар АҚ-тардың капитал нарықтарына тартылуы өзара бір-бірін күшейтетін бес тірекке байланысты екенін көрсетеді: халықаралық стандарттарға сәйкес келетін берік реттеушілік негіз, ҚЕХС-ті әмбебап қабылдау және орындау, шетелдік меншік шектеулерін жеңілдетуді қоса алғанда, капитал нарығын ырықтандыру, заманауи цифрлық сауда және ақпаратты ашу инфрақұрылымы және күшейтілген корпоративтік басқару кодекстері. Нарықтық капиталдандыру ЖІӨ-нің шамамен 8%-ын құрайтын және 80-нен аз акционерлік қоғамдар тізімге енгізілген Өзбекстан үшін бұл тұжырымдар нақты реформа жолын ұсынады. Бұл жұмыстың практикалық маңыздылығы оның іс жүзіндегі саяси ұсыныстарында жатыр, олар Өзбекстанның Капитал нарығын дамыту агенттігі мен тиісті министрліктерге акционерлік қоғамдардың капитал нарығымен өзара әрекеттесуін жеделдететін және елдің инвестициялық ахуалын нығайтатын реформалық шараларды әзірлеуге бағыт бере алады.

Кілт сөздер: акционерлік қоғамдар, капитал нарығын дамыту, шетелдік инвестицияларды тарту, ҚЕХС, корпоративтік басқару, IPO, Өзбекстан, қаржы нарығын реформалау, капитал нарығын ырықтандыру.

Introduction

Capital markets occupy a central position in modern market economies, serving as the primary mechanism through which corporations access long-term financing, investors deploy savings productively, and national economies allocate capital to their most efficient uses. For joint-stock companies (JSCs), participation in organized capital markets unlocks access to equity and debt financing that is structurally superior to bank credit in terms of cost, tenor, and governance incentives. The depth and liquidity of a country's capital market is now widely recognized as a reliable predictor of long-run economic growth (Levine, 1997: 690).

Despite widespread acknowledgement of these benefits, many developing and transition economies continue to exhibit shallow capital markets characterised by low rates of JSC listing, thin trading volumes, and minimal foreign investor participation. Uzbekistan exemplifies this challenge: as of 2022, market capitalization as a share of GDP stood at approximately 8%, the Republican Stock Exchange 'Toshkent' hosted fewer than 80 listed companies, and foreign investors accounted for less than 5% of trading activity. These figures stand in stark contrast to benchmarks in developed economies - approximately 180% in the United States, 95% in the European Union, and 135% in Japan (World Bank, 2023).

The gap between Uzbekistan's capital market development and international benchmarks is attributable not to a lack of political intent but to structural deficiencies in regulation, financial reporting standards, corporate governance, digital infrastructure, and market openness. Since 2017, Uzbekistan has undertaken significant reform efforts, including the adoption of a Capital Market Development Strategy for 2021–2025, the establishment of the Capital Market Development Agency (CMDA), and presidential decrees to stimulate IPO activity among state-owned enterprises. However, the pace of JSC market engagement has remained below strategic targets (Vahobov, 2021: 47).

Against this backdrop, the international experience of countries with mature capital markets offers an invaluable repository of transferable lessons. The United States, the European Union, and Japan have each developed, through decades of institutional evolution, comprehensive systems for attracting JSCs to capital markets - systems that combine legal rigour, reporting transparency, governance accountability, and technological sophistication. Examining these systems to identify what is applicable to Uzbekistan's institutional context is the central task of this article.

This study aims to: (1) systematize the key mechanisms through which developed countries attract JSCs to capital markets; (2) benchmark Uzbekistan's current capital market conditions against international standards; and (3) formulate a structured set of policy recommendations for accelerating JSC engagement with Uzbekistan's capital market. The article contributes to the existing literature by providing an integrated comparative framework that links regulatory, reporting, governance, and infrastructure dimensions within a single analytical structure, and by applying this framework explicitly to the Uzbek transition context.

Literature Review

The theoretical foundation for this study rests on the finance-growth nexus literature, which has established robust empirical links between capital market development and economic growth. Levine (1997) demonstrated that financial systems that reduce transaction

costs, mobilize savings, and improve capital allocation consistently accelerate long-run per capita income growth. Beck and Levine (2004) subsequently showed that stock market liquidity exerts an independent positive effect on growth rates, operating through channels distinct from those of banking sector development.

On the determinants of capital market depth and JSC participation, La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, and Vishny (1997, 1998) conducted landmark cross-country analyses demonstrating that the legal origin of a country's commercial law - and in particular the quality of investor protection embedded in that legal tradition - is a primary determinant of financial market development. Countries with stronger minority shareholder protections and more rigorous enforcement consistently exhibit deeper capital markets and higher rates of corporate equity issuance.

Regarding financial reporting standards, Barth, Landsman, and Lang (2008) documented that voluntary adoption of IFRS was associated with higher accounting quality, lower earnings management, and greater value relevance of financial information - all factors that increase the attractiveness of JSC securities to international investors. The European experience with mandatory IFRS adoption from 2005 provided a natural experiment: Daske, Hail, Leuz, and Verdi (2008) found that mandatory adoption was associated with a significant reduction in the cost of equity capital and an increase in market liquidity, particularly in countries with strong legal enforcement.

The literature on corporate governance and capital market participation is equally extensive. Shleifer and Vishny (1997) established the foundational framework linking governance quality to investor confidence and corporate financing behavior. More recent work by Aggarwal, Erel, Stulz, and Williamson (2009) demonstrated that governance quality is a significant determinant of institutional cross-border investment flows, implying that JSCs in countries with stronger governance codes attract more foreign portfolio investment.

On digital infrastructure and market efficiency, Hendershott, Jones, and Menkveld

(2011) provided evidence that algorithmic trading, enabled by high-quality electronic trading platforms, substantially improves market liquidity and price discovery. The Japanese experience with the arrowhead system, documented by the Tokyo Stock Exchange (2020), corroborates these findings in an institutional context.

For Uzbekistan specifically, Vahobov (2021) provides the most comprehensive domestic analysis, identifying the legal and institutional constraints on capital market development and advocating for a shift from bank-centric to market-based corporate financing. Kubayevich (2024) situates Uzbekistan's challenges within the broader context of post-Soviet financial system transformation, emphasising the path-dependent institutional deficiencies that must be overcome. Brealey, Myers, and Allen (2019) remain the authoritative reference for corporate finance principles that underlie capital market participation decisions, while Obstfeld & Taylor (2004) provide the context for global capital market integration.

The synthesis of this literature reveals a consistent pattern: JSC attraction to capital markets is a function of the interaction between supply-side factors (JSC willingness to list, shaped by governance and reporting requirements) and demand-side factors (investor confidence, shaped by legal protections and information quality). Improving both simultaneously through coordinated institutional reform is the central challenge for transition economies - and the central theme of this article.

Methodology

This study adopts a qualitative comparative institutional analysis (CIA) methodology, organized around a structured benchmarking framework. The research question guiding the study is: What institutional, regulatory, and infrastructural mechanisms have proven most effective in attracting JSCs to capital markets in developed economies, and how can these mechanisms be adapted to Uzbekistan's context?

The working hypothesis is that JSC capital market participation is positively determined by five institutional pillars - regulatory framework quality, financial

reporting standards, corporate governance, digital infrastructure, and market liberalization and that deficiencies in Uzbekistan across all five pillars explain the observed gap between domestic and international capital market development indicators.

The research was conducted in three stages. In the first stage, a systematic review of academic literature and institutional reports was conducted to identify the key determinants of participation in the JSC capital market. In the second stage, three country cases - the United States, the European Union, and Japan - were selected as comparator models on the basis of their capital market depth, the maturity and documentation of their institutional frameworks, and their demonstrated success in attracting JSCs across different regulatory traditions. In the third stage, Uzbekistan's current institutional conditions were assessed against the five-pillar framework using data from the World Bank (2023), the Republican Stock Exchange 'Toshkent' (2023), the Capital Market Development Agency of Uzbekistan (2022), and the World Federation of Exchanges (2023).

Data on capital market indicators - including market capitalization as a percentage of GDP, the number of listed companies, IPO volumes, foreign investor participation rates, and trading volumes - were compiled for the period 2018–2022 for Uzbekistan to assess trend dynamics, and for the most recent available year for the comparator countries. Qualitative institutional data were gathered from regulatory publications, legislative documents, and secondary academic sources. The analysis integrates quantitative benchmarking with qualitative institutional assessment to produce a comprehensive picture of reform priorities.

The study acknowledges limitations inherent in cross-country comparative analysis, including heterogeneity in institutional environments, data availability constraints for Uzbekistan, and the potential non-transferability of specific institutional solutions across different legal and cultural contexts. These limitations are addressed by focusing recommendations on broadly applicable institutional principles rather than specific country configurations, and by

grounding all recommendations in the academic literature on institutional reform in transition economies.

Results and Discussion

International experiences in attracting JSCs to capital markets.

The comparative analysis of the three country models reveals distinct but

complementary institutional configurations that have successfully expanded JSC participation in capital markets. Table 1 provides a quantitative overview of capital market development indicators across the study countries and Uzbekistan.

Table 1 - Comparative Capital Market Development Indicators (2022)

Indicator	USA	EU (avg.)	Japan	Uzbekistan
Market cap. (% of GDP)	180%	95%	135%	8%
Number of listed companies	6,000	8,500	3,800	80
Reporting standard	US GAAP	IFRS (mandatory)	J-GAAP / IFRS	IFRS (partial)
Foreign investor share	35%	45%	30%	<5%
IPO process duration	3–6 months	6–12 months	4–8 months	12–18 months
Electronic trading platform	Advanced (NASDAQ, NYSE)	Euronext, XETRA	TSE arrowhead	Basic (RSE)
Governance code	SOX (2002)	EU CGF	JCGC (2015)	Draft stage

Note: compiled by the author based on World Bank (2023), World Federation of Exchanges (2023), CMDA Uzbekistan (2022).

The data in Table 1 confirm the scale of Uzbekistan's capital market underdevelopment relative to international benchmarks. Market capitalization as a share of GDP stands at 7.9% - less than one-twentieth of the U.S. ratio and less than one-twelfth of the Japanese ratio. The number of listed companies and the share of foreign investors are similarly below international norms by an order of magnitude. These gaps are attributable to systemic institutional deficiencies rather than to economic size or stage of development per se, since comparably-sized economies at similar income levels have achieved substantially deeper capital markets through deliberate institutional reform.

The United States model.

The U.S. capital market's success in attracting JSCs rests on three foundational elements: an independent and well-resourced regulatory authority (SEC), a comprehensive disclosure-based regulatory philosophy, and a sophisticated institutional investor ecosystem. The SEC, established in 1934, enforces rigorous periodic reporting requirements - annual (10-K), quarterly (10-Q), and event-driven (8-K) - that provide investors with a

continuous flow of standardized, audited financial information. The Sarbanes-Oxley Act (2002) strengthened these requirements by mandating personal certification of financial statements by the CEO and CFO and establishing the Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) to regulate auditors of public companies (Brealey, Myers & Allen, 2019: 342).

A particularly significant feature of the U.S. model is the dual listing structure: NYSE and NASDAQ serve different segments of the corporate population, allowing JSCs of different sizes, industries, and growth profiles to access public markets through a structure calibrated to their specific characteristics. NASDAQ's technology focus and lower initial listing requirements have historically allowed high-growth smaller JSCs to access equity financing at earlier stages of development - a model with direct relevance for Uzbekistan's nascent start-up and SME sector (Obstfeld & Taylor, 2004).

The European Union experience.

The EU's Capital Markets Union (CMU) initiative represents the most ambitious regulatory harmonization effort in capital

market history, aimed at creating a single, integrated capital market across 27 member states. The mandatory adoption of IFRS for the consolidated financial statements of listed companies, implemented from 2005, has been the cornerstone of this integration. Daske et al. (2008: 1085) documented that IFRS adoption was associated with a reduction in the cost of equity capital in countries with strong legal enforcement, demonstrating the concrete financial value of reporting standardization for JSCs.

The EU's Prospectus Regulation (2017) simplified prospectus requirements for smaller JSCs and secondary offerings, thereby reducing the administrative burden and costs of accessing capital markets. MiFID II (2018) introduced comprehensive transparency requirements for equity and fixed-income markets, reformed the structure of trading venues, and strengthened best-execution obligations - collectively reducing transaction costs and increasing the attractiveness of EU capital markets for both JSC issuers and investors (Enriques & Gatti, 2008: 56).

The Japanese experience.

Japan's capital market reforms since 2012 offer the most instructive lessons for transition economies undertaking reforms

from a relatively low base. The introduction of the Corporate Governance Code in 2015 - revised and strengthened in 2018 and 2021 - mandated that listed companies appoint at least two independent directors, disclose executive compensation, and engage in constructive dialogue with institutional investors. These requirements produced measurable governance improvements: institutional investor engagement increased substantially (Financial Services Agency of Japan, 2021).

The TSE's structural reform in April 2022 - replacing four market tiers with three (Prime, Standard, and Growth) rationalized the listing landscape and introduced differentiated governance requirements calibrated to company size and maturity. The Growth segment, with lower initial listing requirements, has become an important on-ramp for smaller JSCs and start-ups seeking access to public equity markets. Japan's EDINET (Electronic Disclosure for Investors' NETwork) provides investors with standardized, machine-readable access to all listed company disclosures in real time - a model of digital disclosure infrastructure that has substantially lowered information asymmetry in the market (Tokyo Stock Exchange, 2020: 45).

Table 2 - Capital Market Development Dynamics in Uzbekistan (2018-2022)

Indicator	2018	2019	2020	2021	2022
Listed JSCs on RSE	56	61	67	71	80
Total trade volume (UZS bn)	312	478	620	1,140	2,310
Market cap. / GDP (%)	3.1	4.2	5.1	6.4	7.9
Foreign investor share (%)	1.2	1.8	2.1	3.0	4.3
Number of IPOs conducted	2	3	2	5	7

Note - compiled by the author based on Republican Stock Exchange 'Toshkent' Annual Reports (2021–2025); CMDA Uzbekistan (2025).

Uzbekistan's capital market trajectory.

Table 2 presents the evolution of Uzbekistan's capital market indicators over the period 2018-2022, reflecting the incremental progress achieved under recent reform programs.

The data in Table 2 reveal a positive trend: market capitalization as a share of GDP more than doubled from 3.1% in 2018 to 7.9% in 2022, trading volumes increased nearly sevenfold, and the number of IPOs grew from 2 to 7 annually. Foreign investor participation, while still minimal at 4.3%, increased threefold. These trends confirm that

Uzbekistan's reform efforts are producing tangible results. However, the absolute levels remain far below international benchmarks, and the pace of improvement is insufficient to achieve the targets set in the Capital Market Development Strategy for 2021–2025 (CMDA Uzbekistan, 2022: 8).

The primary constraints on faster progress are structural: the legal framework does not yet fully align with IOSCO principles; IFRS adoption remains partial and inconsistently enforced; corporate governance standards are nominal rather than substantive;

the electronic trading and settlement infrastructure lags behind international norms; and the domestic institutional investor base - pension funds, insurance companies, and mutual funds - remains too small to anchor a deep and liquid equity market (Vahobov, 2021: 52).

Barriers and recommended reform measures.

Table 3 synthesizes the barriers to JSC capital market participation in Uzbekistan and the recommended reform measures derived from the international experience review.

Table 3 - Barriers to JSC Capital Market Participation and Recommended Reform Measures

Barrier Category	Specific Barrier in Uzbekistan	Recommended Reform	Reference Model
Regulatory	Securities law not aligned with IOSCO principles; weak enforcement by CMDA	Adopt IOSCO Principles; grant CMDA enforcement independence	US SEC model
Reporting	IFRS adoption incomplete; audit quality inconsistent; limited disclosure	Mandatory IFRS for all listed JSCs; establish national audit oversight board	EU IFRS framework
Governance	Nominal board independence; weak minority shareholder protection	Mandatory independent directors ($\geq 1/3$); ESG disclosure requirements	Japan JCGC 2015
Digital infrastructure	No real-time disclosure portal; outdated settlement (T+5)	Launch e-disclosure platform; upgrade CSD to T+2 settlement	Japan EDINET; EU TARGET2
Market access	Foreign ownership caps; complex registration for foreign investors	Relax ownership limits; introduce IPO tax incentives; simplified prospectus	EU CMU initiative
Investor base	Underdeveloped pension/insurance institutional investors	Reform pension system to allow equity allocations; develop mutual funds	Chilean pension model; US 401k

Note: compiled by the author based on comparative analysis of international capital market development models.

The reform measures presented in Table 3 are not independent policy choices but mutually reinforcing elements of a coherent reform agenda. Regulatory modernisation provides the legal foundation for improved reporting and governance requirements; IFRS adoption reduces information asymmetries that impede both domestic and foreign investor participation; governance reform strengthens the internal incentives for JSCs to list publicly; digital infrastructure lowers the operational costs of market participation; and market liberalisation expands the pool of potential investors. Each pillar reinforces the others, and partial reform - addressing only one or two dimensions - is unlikely to produce the step-

change in JSC participation that Uzbekistan's capital market development strategy requires.

It is important to note that the reform recommendations must be sequenced appropriately. Legal and regulatory reforms should precede market liberalization, as opening markets to foreign investors without adequate investor protection frameworks would expose domestic JSCs to reputational and legal risks. Similarly, IFRS adoption and strengthening of audit oversight should be implemented before large-scale IPOs by state-owned enterprises, to ensure that these offerings meet the disclosure standards expected by international investors (La Porta et al., 1998: 1132).

Conclusion

This study set out to identify the mechanisms by which joint-stock companies can be more effectively attracted to capital markets, drawing on international experience in the United States, the European Union, and Japan, and to assess the applicability of these mechanisms to Uzbekistan's evolving financial system.

The research is consistent with the hypothesis that JSC capital market participation is a function of five mutually reinforcing institutional pillars: regulatory framework quality, financial reporting standards, corporate governance, digital trading and disclosure infrastructure, and capital market liberalization. The comparative analysis demonstrates that each of the study countries has developed a distinctive but internally coherent configuration of these pillars, producing capital markets that are substantially deeper and more liquid than Uzbekistan's - with market capitalization-to-GDP ratios ranging from 95% to 180% compared to Uzbekistan's 8%.

For Uzbekistan, the main results of this study translate into a five-part reform agenda: (1) align securities legislation with IOSCO principles and strengthen the enforcement capacity of the CMDA; (2) extend mandatory IFRS adoption to all listed JSCs and establish a national audit oversight board; (3) reform corporate governance standards to require

meaningful board independence and ESG disclosure; (4) invest in electronic trading, settlement, and disclosure infrastructure targeting T+2 settlement and a real-time e-disclosure portal; and (5) progressively relax foreign ownership constraints and introduce IPO participation incentives.

The practical significance of these findings lies in their immediate applicability to ongoing policy processes in Uzbekistan. The Capital Market Development Agency, the Ministry of Finance, and the Tashkent Stock Exchange can draw directly on the structured reform framework and benchmarking data provided in this article to prioritize reform initiatives and design implementation programs.

Future research should focus on two dimensions that this study could not fully address. First, firm-level analysis of the factors that determine whether individual Uzbek JSCs choose to list publicly, including owner preferences, information asymmetries, and perceived regulatory burden, would complement the institutional-level analysis presented here. Second, a quantitative impact assessment of specific reform measures on JSC listing rates and market liquidity, drawing on natural-experiment methodologies used in the EU IFRS adoption literature, would strengthen the evidence base for capital market policy in Uzbekistan and comparable transition economies.

Acknowledgements and Conflict of Interest

The author expresses gratitude to the faculty of the Tashkent State University of Economics for their academic support and to the colleagues at ISFT for stimulating professional discussions that contributed to this research. No external funding was received for this study. The author declares no conflict of interest.

References

- Aggarwal, R., Erel, I., Stulz, R., & Williamson, R. (2009). Differences in governance practices between US and foreign firms: Measurement, causes, and consequences. *Review of Financial Studies*, 22(8), 3131–3169. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn107>
- Barth, M. E., Landsman, W. R., & Lang, M. H. (2008). International accounting standards and accounting quality. *Journal of Accounting Research*, 46(3), 467–498. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2008.00287.x>
- Beck, T., & Levine, R. (2004). Stock markets, banks, and growth: Panel evidence. *Journal of Banking & Finance*, 28(3), 423–442. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(02\)00408-9](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(02)00408-9)
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2019). *Principles of Corporate Finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Capital Market Development Agency of Uzbekistan. (2022). *Annual Report on Capital Market Development*. CMDA.
- Daske, H., Hail, L., Leuz, C., & Verdi, R. (2008). Mandatory IFRS reporting around the world: Early evidence on the economic consequences. *Journal of Accounting Research*, 46(5), 1085–1142. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2008.00306.x>
- Enriques, L., & Gatti, M. (2008). Is there a uniform EU securities law after the Financial Services Action Plan? *Stanford Journal of Law, Business & Finance*, 14(1), 43–82.

- Financial Services Agency of Japan. (2021). Securities and Exchange Surveillance Commission annual report 2020/2021. FSA Japan.
- Hendershott, T., Jones, C. M., & Menkveld, A. J. (2011). Does algorithmic trading improve liquidity? *Journal of Finance*, 66(1), 1–33. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01624.x>
- Obstfeld, M., & Taylor, A. M. (2004). *Global capital markets: integration, crisis, and growth*. Cambridge university press.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). Legal determinants of external finance. *Journal of Finance*, 52(3), 1131–1150. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb02727.x>
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113–1155. <https://doi.org/10.1086/250042>
- Levine, R. (1997). Financial development and economic growth: Views and agenda. *Journal of Economic Literature*, 35(2), 688–726.
- Republican Stock Exchange 'Toshkent'. (2018–2022). Annual Statistical Reports. RSE Toshkent.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Kubayevich, K. F. (2024). Current analysis and current issues of ensuring the financial stability of the banking system in Uzbekistan. *European Journal of Business Startups and Open Society*, 4(3), 169-176.
- Tokyo Stock Exchange. (2020). Market Infrastructure and Digital Disclosure Systems: EDINET Overview. TSE Publications.
- Vahobov, A. V. (2021). Challenges in Uzbekistan's Financial System: Capital Market Financing vs. Bank Credit. Tashkent State University of Economics Publishing.
- World Bank. (2023). World Development Indicators: Financial Sector Data. Retrieved from <https://data.worldbank.org>
- World Federation of Exchanges. (2023). WFE Annual Statistics Guide 2023. WFE.

Information about author:

Muminov Shokhijakhon Suyun ugli - Professor of Management department, International School of Finance Technology and Science (ISFT), Doctoral Student of Tashkent State University of Economics, Tashkent, Uzbekistan (email: shohjahon092@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2051-3894>).

Информация об авторе:

Муминов Шохиджакон Суюн угли - Преподаватель кафедры менеджмента Международной школы финансов, технологий и науки (ISFT), докторант Ташкентского государственного экономического университета; Ташкент, Узбекистан (email: shohjahon092@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2051-3894>).

Автор туралы мәлімет:

Муминов Шохижахон Сүйінұғлы - Халықаралық қаржы, технология және ғылым мектебінің (ISFT) менеджмент кафедрасының оқытушысы, Ташкент мемлекеттік экономика университетінің докторанты, Ташкент, Өзбекстан (email: shohjahon092@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2051-3894>).

«ҚАЗАТОМӨНЕРКӘСІП» ҰАК» АҚ ӨНДІРІСТІК ҚУАТТАРЫН ЖАҢҒЫРТУДЫҢ СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАҒЫТТАРЫН SPACE-ТАЛДАУ

Е. Садықов¹, Ә. Қожахметова² 

¹ Халықаралық ақпараттық технологиялар университеті, Алматы, Қазақстан

² Қазақстан-Британ техникалық университеті, Алматы, Қазақстан

*e-mail: a.kozhakhmetova@kbtu.kz

Түйіндеме. Қазіргі жаһандық энергетикалық ауысу жағдайында уран өнеркәсібінің стратегиялық маңызы артып келеді, ал Қазақстанның әлемдік уран нарығындағы жетекші орны «Қазатомөнеркәсіп» ҰАК» АҚ өндірістік қуаттарының тұрақтылығы мен жаңғыртылуына тікелей байланысты. Зерттеудің мақсаты – SPACE-талдау негізінде компанияның өндірістік қуаттарын жаңғыртудың стратегиялық бағыттарын анықтау. Мақалада өндірістік көрсеткіштер, қаржылық тұрақтылық, бәсекелік артықшылықтар, салалық жағдай және нарықтық позиция кешенді түрде қарастырылады. Зерттеу әдістемесі екі кезеңнен тұрады: бірінші кезеңде 2022-2024 жылдардағы өндірістік және операциялық көрсеткіштер талданды, екінші кезеңде SPACE-талдау әдісі қолданылып, компанияның стратегиялық позициясы анықталды. Зерттеу нәтижелері «Қазатомөнеркәсіп» ҰАК» АҚ-ның қаржылық күші, төмен қарыз жүктемесі, ISR технологиясына негізделген өндірістік артықшылықтары және әлемдік уран нарығындағы орны компанияны агрессивті өсу квадрантына орналастыратынын көрсетті. Алайда бұл стратегия шексіз өндірістік кеңею ретінде емес, тәуекелмен шектелген және селективті жаңғырту бағыты ретінде қарастырылуы тиіс. Зерттеудің ғылыми құндылығы өндірістік қуаттарды жаңғыртуды тек техникалық мәселе емес, компанияның стратегиялық тұрақтылығын қамтамасыз ететін басқарушылық құрал ретінде негіздеуінде. Практикалық маңызы – нәтижелерді өндірістік мониторингті цифрландыру, реагент саясатын оңтайландыру, экспортты әртараптандыру және экологиялық тұрақтылықты арттыруда қолдануға болады.

Кілт сөздер: SPACE-талдау, өндірістік қуаттарды жаңғырту, Қазатомөнеркәсіп, уран өнеркәсібі, стратегиялық басқару.

SPACE-АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ МОДЕРНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ АО «НАК «КАЗАТОМПРОМ»»

Е. Садықов¹, А. Қожахметова² 

¹ Международный университет информационных технологий, г. Алматы, Казахстан

² Казахстанско-Британский технический университет, г. Алматы, Казахстан

*e-mail: a.kozhakhmetova@kbtu.kz

Аннотация. В условиях глобального энергетического перехода урановая промышленность приобретает особое стратегическое значение, а устойчивость позиций Казахстана на мировом рынке урана во многом зависит от эффективности и технологического обновления производственных мощностей АО «НАК “Казатомпром”». Цель статьи заключается в определении стратегических направлений модернизации производственных мощностей компании на основе SPACE-анализа. В исследовании рассматриваются производственные показатели, финансовая устойчивость, конкурентные преимущества, состояние отрасли и рыночная позиция компании. Методология исследования включает два этапа: на первом этапе проведен анализ производственных и операционных показателей за 2022–2024 гг., на втором этапе применен SPACE-анализ для определения стратегического положения компании. Результаты исследования показывают, что высокая финансовая сила, низкая долговая нагрузка, преимущества ISR-технологии, развитая ресурсная база и значимая доля на мировом рынке урана позволяют отнести Казатомпром к квадранту агрессивного роста. Вместе с тем такая стратегия не должна трактоваться как неограниченное расширение производства. Более обоснованным направлением является селективный и риск-контролируемый рост, включающий модернизацию производственной инфраструктуры, цифровизацию мониторинга, оптимизацию использования реагентов, развитие экспортной диверсификации и усиление экологической устойчивости. Научная ценность статьи состоит в интеграции производственно-технологического и стратегического подходов к анализу модернизации. Практическая значимость результатов

заключается в возможности их использования при формировании долгосрочных приоритетов развития Казатомпрома.

Ключевые слова: SPACE-анализ, модернизация производственных мощностей, Казатомпром, урановая промышленность, стратегическое управление.

SPACE ANALYSIS OF STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE MODERNIZATION OF PRODUCTION CAPACITIES OF «NAC «KAZATOMPROM»» JSC

E. Sadykov¹, A. Kozhakhmetova² 

¹ International Information Technology University, Almaty, Kazakhstan

² Kazakhstan-British Technical University, Almaty, Kazakhstan

*e-mail: a.kozhakhmetova@kbtu.kz

Abstract. In the context of the global energy transition, the uranium industry is gaining increasing strategic importance, while Kazakhstan's leading position in the global uranium market largely depends on the efficiency and technological modernization of the production capacities of NAC Kazatomprom JSC. The purpose of this article is to identify strategic directions for the modernization of the company's production capacities based on SPACE analysis. The study examines production indicators, financial strength, competitive advantages, industry conditions, and the company's market position. The research methodology consists of two stages. First, the production and operational performance of Kazatomprom for 2022-2024 is analyzed. Second, the SPACE analysis method is applied to determine the company's strategic position. The results show that Kazatomprom's strong financial position, low debt burden, advantages of ISR technology, substantial resource base, and significant role in the global uranium market place the company in the aggressive growth quadrant. However, this strategy should not be interpreted as unlimited production expansion. A more justified strategic direction is selective and risk-controlled growth, including modernization of production infrastructure, digitalization of monitoring systems, optimization of reagent use, export diversification, and stronger environmental sustainability. The scientific contribution of the article lies in integrating production-technological and strategic approaches to modernization analysis. The practical significance of the findings is that they can be used in forming long-term development priorities for Kazatomprom and improving the strategic management of production capacity modernization.

Keywords: SPACE analysis, production capacity modernization, Kazatomprom, uranium industry, strategic management.

Кіріспе

Қазіргі заманғы уран өнеркәсібі жаһандық энергетикалық ауысу, төмен көміртекті энергия көздеріне қызығушылықтың артуы және ядролық энергия жеткізу тізбектерінің тұрақтылығына деген сұраныстың артуы аясында стратегиялық маңызға ие болуда. Уран атом электр станциялары үшін маңызды ресурс болып қала береді, ал Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымының (OECD) және Халықаралық атом энергиясы агенттігінің (IAEA) ұзақ мерзімді болжамдары болашақта уранға деген қызығушылық тек ағымдағы өндіріс деңгейіне ғана емес, сонымен қатар ядролық энергияның кеңеюіне, декарбонизация саясатына және энергетикалық қауіпсіздік мәселелеріне де байланысты болатынын көрсетеді (OECD NEA & IAEA, 2025). Бұл тұрғыда Қазақстан ерекше орын алады: ел әлемдегі жетекші уран өндірушісі болып табылады, ал

«Қазатомөнеркәсіп» ҰАК» АҚ негізгі ұлттық оператор және жаһандық табиғи уран нарығындағы негізгі ойыншы ретінде жұмыс істейді. Дүниежүзілік ядролық қауымдастықтың мәліметтері бойынша, Қазақстан 2025 жылы шамамен 25 839 тонна уран өндіреді, бұл әлемдік уран өндірісінің шамамен 40%-ын құрайды, ал Қазатомөнеркәсіптің әлемдік бастапқы өндірістегі үлесі 2024 жылы шамамен 21%-ды құрайды (World Nuclear Association, 2026; Kazatomprom, 2025).

Зерттеудің өзектілігі Қазатомөнеркәсіптің халықаралық аренадағы тұрақты позициясы тек оның мол ресурстық базасына ғана емес, сонымен қатар компанияның өз технологияларын жаңғырту, өндіріс тиімділігін арттыру және өзгермелі қоршаған орта жағдайларына бейімделу қабілетіне де байланысты. Бұл зерттеудің мәселесі Қазатомөнеркәсіптің нарықтағы мықты позициясы мен өндірістік қуаттарын

кең көлемде жаңғырту қажеттілігі арасындағы қарама-қайшылықта жатыр. Бір жағынан, компанияның айтарлықтай бәсекелестік артықшылықтары бар: өндіріс көлемі, бірегей ресурстық базасы, ISR технологияларындағы тәжірибесі және халықаралық нарықтағы тұрақты позициясы. Екінші жағынан, бұл артықшылықтардың ұзақ мерзімді тұрақтылығы компанияның технологиялық және операциялық шектеулерді жеңу қабілетіне байланысты.

Бұл мақалада «Қазатомөнеркәсіп» ҰАҚ» АҚ өндірістік қуаттарын жаңғыртуды қарапайым жабдықты жаңарту ретінде емес, стратегиялық басқару және технологиялық процесс ретінде қарастыру ұсынылады. Жаңғыртудың стратегиялық бағыттарын негіздеу үшін компанияны ішкі және сыртқы параметрлерге: қаржылық көрсеткіштерге, бәсекеге қабілеттілікке, салалық тартымдылыққа және сыртқы экологиялық тұрақтылыққа негізделген бір мезгілде бағалауға мүмкіндік беретін SPACE талдауы таңдалды.

Зерттеудің мақсаты - компанияның қаржылық тұрақтылығын, оның бәсекелестік сипаттамаларын, уран өнеркәсібінің жағдайын және сыртқы белгісіздік факторларын ескере отырып, SPACE талдауына негізделген «Қазатомөнеркәсіп» ҰАҚ» АҚ өндірістік қуаттарын жаңғыртудың стратегиялық бағыттарын анықтау.

Зерттеудің ғылыми үлесі оның «Қазатомөнеркәсіп» өндірістік қуаттарын жаңғыртуға тек инженерлік міндет ретінде ғана емес, сонымен қатар компанияның өзінің де, ұлттық уран өнеркәсібінің де стратегиялық тұрақтылығының факторы ретіндегі көзқарасында жатыр. Тек ИСР өндірудің технологиялық аспектілеріне бағытталған зерттеулерден айырмашылығы, бұл мақалада өндірістік, технологиялық, қаржылық, нарықтық және стратегиялық тәсілдер біріктірілген. Бұл бізге жаңғыртуды халықаралық уран нарығындағы Қазақстанның көшбасшылығын сақтау, өндіріс процестерінің тиімділігін арттыру және компанияны жаһандық энергетикалық ауысуға бейімдеу құралы ретінде негіздеуге

мүмкіндік береді. Бұл зерттеудің практикалық маңыздылығы өндірісті бақылауды цифрландыру, болжамды техникалық қызмет көрсетуді әзірлеу, реагент саясатын оңтайландыру және өндірістің экологиялық тұрақтылығын арттыруды қоса алғанда, Қазатомөнеркәсіптің стратегиялық басымдықтарын қалыптастыруда SPACE талдау нәтижелерін қолдану мүмкіндігінде жатыр.

Әдебиеттік шолу

Жоғары бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз етудің негізгі шарттарының бірі - өндірістік процестерді жаңғырту. Классикалық мағынада, жаңғырту (ағылшын тілінен аударғанда «заманауи» - жаңартылған, заманауи, ғылыми білімнің жылдам өсуі), Bobkov (2025) атап өткендей, «объектіні жаңарту, оны жаңа талаптар мен стандарттарға, техникалық сипаттамаларға және сапа көрсеткіштеріне сәйкестендіру» деп түсіндіріледі. Жаңғырту арқылы кәсіпорындар техникалық және технологиялық әлеуеттің заманауи деңгейін ұстап тұру, өнімнің жоғары сапасын қамтамасыз ету, еңбек өнімділігін арттыру және шетелдік нарықтарға сәтті интеграциялану мүмкіндігіне ие болады.

Nadezhkina (2020) жаңғырту озық ғылыми және технологиялық идеяларды жасау, зерттеулер мен әзірлемелердің нәтижелерін экспорттау, жаңа ақпараттық технологияларды пайдалануға және бәсекеге қабілетті өнімдер өндіруге тез көшу мүмкіндігін дамытуды болжайды деп атап көрсетеді. Осыған байланысты кәсіпорынды жаңғырту өзара байланысты салалар жүйесін қамтитын құрылымдық процесс ретінде жүзеге асырылуы мүмкін. Оған жаңа өнім түрлерін жасау немесе барларын жетілдіру, технологиялық жабдықтарды пайдалану тиімділігін арттыру, өндірістік процестердің еңбек сыйымдылығын төмендету және персоналды оңтайландыру кіреді. Бұл өзгерістердің маңызды салдары - өндіріс циклінің уақытын қысқарту, өндірістік және өндірістік емес шығындарды азайту, сондай-ақ өнімнің өзіндік құнын төмендету, бұл озық технологияларды, жаңа

материалдарды пайдалану, энергия мен еңбек ресурстарын ұтымды пайдалану арқылы жүзеге асырылады.

Shinkevich (2019) айтуынша, "кәсіпорынның өндірістік қуаттарын жаңғырту - бұл өндіріс тиімділігін арттыру, өндірістік қуаттарды кеңейту және компанияның бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін кәсіпорынның техникалық базасын жақсартуға және нығайтуға бағытталған шаралар жиынтығы". Кәсіпорынды жаңғырту өндіріс тиімділігін арттырудың басымдығы ретінде қарастырылуы керек, себебі ол белгілі бір кезең ішінде барлық ресурстар түрлерін пайдалануды кешенді жақсартуды қамтамасыз етеді. Бұл тұрғыда тиімділік еңбек өнімділігінің артуында, өндірістік қуаттарды толық пайдалануда, шикізат пен материалдық ресурстарды ұтымды пайдалануда және ең аз шығынмен ең жақсы нәтижелерге қол жеткізуде көрінеді. Жүргізіліп жатқан жаңғыртуды объективті бағалау кәсіпорын қызметінің негізгі аспектілерін көрсететін экономикалық көрсеткіштер жүйесін кешенді талдауды талап етеді.

Baranov (2020) жаңғыртудың тиімділігін бағалау инвестициялық жобалардың орындылығы туралы шешім қабылдаудағы ең маңызды кезең екенін атап көрсетеді. Инвестицияланған капиталдың қайтарымдылығы, оның пайдалылығы және кәсіпорынның одан әрі даму қарқыны талдаудың толықтығы мен объективтілігіне байланысты. Жаңғырту шаралары нәтижесінде қалыптасатын және түрленетін бизнес-процестерге қатысатын ресурстардың құрамы, құрылымы және динамикасы туралы сенімді ақпаратсыз жоғары сапалы бағалау мүмкін емес.

Қазіргі әдебиеттерде стратегиялық басқару өндірісті жаңғыртудың тиімділігін арттыратын тәсіл ретінде анықталатынын атап өткен жөн. Негізгі назар технологиялық инновацияларға және өндіріс тиімділігін арттыруға аударылады. Сандық шешімдерді бизнес-процестерге интеграциялау маңызды элементке айналуға. Деректер аналитикасын пайдалану басқарушылық шешімдерді неғұрлым хабардар етуге мүмкіндік береді.

Жаңғыртудың табысты болуы меншік иелері мен қызметкерлердің мүдделерін үйлестіруге байланысты. Адами ресурстар мен қызметкерлердің құзыреттілігін дамыту өте маңызды. Мемлекеттік қолдау ұзақ мерзімді инвестициялар мен инновациялар үшін жағдай жасайды. Халықаралық тәжірибе институционалдық орта мен ашық ережелердің маңыздылығын көрсетеді (Ostapenko and Fedoseeva, 2020).

Өндірістік қуатты жаңғыртуды стратегиялық басқарудың заманауи тәсілдері ресурстарды оңтайландыруды, технологиялық инновацияларды, институционалдық трансформацияны және әлеуметтік жауапкершілікті біріктіруді қамтиды. Нақты стратегияны таңдау компанияның қаржылық мүмкіндіктеріне, сыртқы ортаның сипатына және ұзақ мерзімді даму мақсаттарына байланысты. Бұл тәсілдердің ұтымды үйлесімі тұрақты жаңғыртуға, өндірістік процестердің тиімділігін арттыруға және ішкі және әлемдік нарықтарда бәсекелестік артықшылықтарды жасауға мүмкіндік береді.

Қазақстандағы уран өнеркәсібі бойынша жүргізіліп жатқан зерттеулер негізінен жер асты шаймалаудың геологиялық, гидрогеологиялық және физика-химиялық аспектілеріне бағытталған. Мысалы, Toguzov және т.б. (2024), Turganaliyev және т.б. (2024), Shayakhmetov және т.б. (2019) және Uralbekov және т.б. (2015) еңбектерінде кен құрамының, ұңғымаларды орналастыру үлгілерінің, сүзгі шаймалаудың және физика-химиялық параметрлердің уран өндіру тиімділігіне әсерін зерттейді. Бұл зерттеулер маңызды, бірақ негізінен технологиялық мәселелерді қарастырады. Бұл зерттеулер өндірістік қуатты жаңғырту мен компанияның әлемдік нарықтағы стратегиялық орны арасындағы байланысты жеткілікті түрде қамтымайды. Сондықтан, зерттеудегі олқылық технологиялық өндіріс шектеулерін, қаржылық тұрақтылықты, бәсекелестік артықшылықтарды, салалық динамиканы және Қазатомөнеркәсіптің стратегиялық даму бағыттарын байланыстыратын кешенді тәсілдің болмауында жатыр.

Өндірістік қуатты жаңғырту процестерін талдауда ғылыми негізділікті қамтамасыз ету үшін компанияның даму тиімділігіне әсер ететін ішкі және сыртқы факторларды анықтайтын стратегиялық талдау әдістерін анықтау маңызды. Бұл әдістерді пайдалану компанияның

ағымдағы жағдайын, оның бәсекелестік артықшылықтарын және стратегиялық өсу бағыттарын жан-жақты түсінуге мүмкіндік береді. Ең көп таралған стратегиялық талдау әдістерінің салыстырмалы талдауы 1-кестеде келтірілген.

Кесте 1 – Стратегиялық талдау әдістері

Стратегиялық талдау әдісі	Әдістің мазмұны	Артықшылықтары	Шектеулері	Қолданудың орындылығы
SWOT-талдау	Компанияның күшті және әлсіз жақтарын, сондай-ақ сыртқы мүмкіндіктер мен қауіптерді бағалау	Сапалық және сандық факторларды пайдаланудың қарапайымдылығы, түсініктілігі және интеграциясы	Субъективті бағалаулар, талдау тереңдігінің шектеулілігі	Компанияның ағымдағы жағдайын кешенді бағалау және стратегиялық даму бағыттарын қалыптастыру үшін тиімді.
PESTLE-талдау	Сыртқы ортадағы саяси, экономикалық, әлеуметтік, технологиялық, құқықтық және экологиялық факторларды талдау	Құқықтық және экологиялық аспектілерді қоса алғанда, макрофакторлардың кең ауқымын қарастыруға мүмкіндік береді; сыртқы ортаны жан-жақты түсінуді қамтамасыз етеді	Кәсіпорынның ішкі сипаттамаларын көрсетпейді; көптеген факторларды ескере отырып, еңбекті көп қажет етуі мүмкін	Сыртқы ортаның жаңғырту процестеріне әсерін талдау және ұзақ мерзімді стратегиялық жоспарлау үшін оңтайлы
BCG-матрица	Компанияның күшті және әлсіз жақтарын, сондай-ақ сыртқы мүмкіндіктер мен қауіптерді бағалау	Бизнес салаларының портфолиосын басқару стратегиясын қалыптастырады	Дәл нарықтық деректерді талап етеді; әртараптандырылған құрылымдарға қолданылады	Жеке өндіріс салаларының тиімділігін бағалауға жарамды
SPACE-талдау	Қаржылық, бәсекеге қабілеттілік, салалық және тұрақтылық факторларын бағалау негізінде кәсіпорынның стратегиялық жағдайын анықтау.	Стратегиялық тұрақтылықтың тұтас көрінісін ұсынады.	Факторларды сандық бағалаудың күрделілігі.	Кәсіпорынның стратегиялық даму моделін таңдаған кезде орынды.
SNW-талдау	Стратегияға тікелей әсер етпейтін бейтарап сипаттамаларды бөліп көрсету арқылы SWOT модификациясы	Талдаудың дәлдігі мен объективтілігін арттырады	Жоғары аналитикалық біліктілікті талап етеді	Стратегиялық жаңғырту басымдықтарын нақтылау үшін пайдалы
Ескерту: Авторлармен Siropolis, 2022 дереккөзіне сүйене отырып құрастырған				

Стратегиялық талдау әдістерін салыстыру өндірістік қуаттарды жаңғыртуды зерттеу үшін SPACE-талдаудың ең қолайлы екенін көрсетеді. Ол SWOT-талдауындағыдай компанияның сыртқы және ішкі ортасын сипаттауға ғана емес, сонымен қатар қаржылық тұрақтылығын, бәсекелестік

артықшылықтарын, салалық тартымдылығын және сыртқы қоршаған ортаның тұрақтылығын салыстыру арқылы компанияның стратегиялық жағдайын сандық бағалауға мүмкіндік береді. Бұл әдіс әсіресе «Қазатомөнеркәсіп» ҰАҚ» АҚ үшін өте қолайлы, себебі компания капиталды көп қажет ететін, технологиялық тұрғыдан

күрделі және жаһандық тәуелді салада жұмыс істейді, мұнда стратегиялық шешімдер қабылдау кезінде қаржылық тұрақтылық, нарықтағы көшбасшылық, өндіріс шектеулері, жаһандық уранға деген сұраныс динамикасы және салалық тәуекел деңгейлері бір мезгілде ескерілуі керек. Негізінен макроортаға бағытталған PESTEL талдауынан және негізінен өнім портфолиосын талдауға қолданылатын BCG матрицасынан айырмашылығы, SPACE-талдау компанияның дамуының жалпы стратегиялық бағытын анықтауға мүмкіндік береді. Сондықтан, оны пайдалану компанияның өсу, қорғаныс, бәсекелестік немесе консервативті даму стратегиясын ұстануы керек пе, жоқ па, соны негіздеуге мүмкіндік береді. «Қазатомөнеркәсіп» компаниясына келетін болсақ, SPACE-талдауы ерекше құнды, себебі ол тек күшті қаржылық және бәсекеге қабілетті позициялардың болуын ғана емес, сонымен қатар әлемдік уран нарығында көшбасшылықты сақтау шарты ретінде өндірістік қуаттарды тәуекелмен басқарылатын жаңғырту қажеттілігін де көрсетеді.

Әдістеме

Зерттеу әдістемесі екі кезеңнен тұрады. Бірінші кезеңде мекеменің өндірістік қуатының сандық көрсеткіштері талданса, екінші бөлімде SPACE-талдау әдісі қолданылды. Өндірістік қуаттың модернизация деңгейі өндіріс көлемінің құрылымдық сипаттамалары мен сандық көрсеткіштері арқылы талданды.

Әдістемелік негіз ретінде Rowe, Mason және Dickel (1982), сондай-ақ SPACE-матрицаға арналған қолданбалы зерттеулер пайдаланылды. SPACE-талдау ұйымның стратегиялық бағытын анықтау үшін ішкі және сыртқы факторларды салыстырды. Классикалық SPACE матрицасында төрт өлшем қолданылады: қаржылық күш, бәсекелік артықшылық, саланың тартымдылығы немесе күші және сыртқы ортаның тұрақтылығы. Осы жұмыста әдіс зерттеу мақсатына бейімделіп, төрт өлшем ретінде қаржылық күш (FS), бәсекелік артықшылық (CA), салалық тұрақтылық (IS) және нарықтық позиция (SP) алынды (кесте 2).

Кесте 2 – SPACE-талдау үшін қолданылған бағалау шкаласы

Бағалау аралығы	Деңгейі	Түсіндірме
–6-дан –3-ке дейін	Төмен деңгей	Фактор компания позициясына теріс әсер етеді немесе әлсіздік ретінде көрінеді.
–2-ден +2-ге дейін	Орташа деңгей	Фактордың ықпалы тұрақсыз, бейтарап немесе аралас сипатта.
+3-тен +6-ға дейін	Жоғары деңгей	Фактор компанияның күшті жағын, тұрақтылығын немесе өсу әлеуетін көрсетеді.
Ескерту: Авторлармен талдау негізінде құрастырылған		

Классикалық SPACE әдісінде кейбір осьтер теріс шкаламен есептеледі, сондықтан барлық балдарды жай ғана қосу жеткіліксіз. Бұл зерттеуде –6-дан +6-ға дейінгі бейімделген шкала қолданылғандықтан, «+20» көрсеткіші стратегиялық күштің жиынтық индексі ретінде беріледі, ал матрицадағы нақты орын нормаланған координаталар арқылы анықталады: $\text{ішкі күш} = (FS + CA) / 2$; $\text{сыртқы тартымдылық} = (IS + SP) / 2$.

Нәтижелер және талқылау

«Қазатомөнеркәсіп» ҰАҚ» АҚ және оның кәсіпорындарының 2022–2024 жылдардағы өндіріс нәтижелері уран өндірісі көлемінің жалпы өсуін көрсетеді, жеке активтерде аралас динамика байқалады. Жалпы өндіріс көлемі 2023 жылғы 21 112 тоннадан 2024 жылы 23 270 тоннаға дейін өсті, бұл 10%-ға өскенін білдіреді. «Қазатомөнеркәсіп» ҰАҚ» АҚ және оның кәсіпорындарының өндіріс көлемдері 3-кестеде көрсетілген.

Кесте 3 – «Қазатомөнеркәсіп» ҰАҚ және оның кәсіпорындарының 2022–2024 жылдардағы өндіріс көлемдері (тонна U_3O_8 түріндегі)

Кәсіпорын	Қатысу үлесі	2022	2023	2024	Өзгеріс 2023/2022	Өзгеріс 2024/2023
Қазатомөнеркәсіп-СаУран ЖШС	100%	1 273	1 070	1 020	-16%	-5%
ЖШС "РУ-6"	100%	830	833	833	0%	0%
Аппақ ЖШС	65%	803	833	833	+4%	0%
БК "Инкай" ЖШС ¹	60%	3 201	3 230	2 992	+1%	-7%
Байкен-У ЖШС	52,5%	1 315	1 066	1 141	-19%	+7%
ЖШС "Орталық" ДП	51%	1 650	1 649	1 739	0%	+5%
Семізбай-У ЖШС	51%	940	963	963	+2%	0%
ЖШС "Буденовское" БК	51%	0	180	617	>100%	>100%
Қаратау ЖШС	50%	2 560	2 611	3 299	+2%	+26%
ЖШС "Ақбастау" БК	50%	1 545	1 647	2 001	+7%	+22%
Тураниум ЖШС (бұрынғы БК Хорасан-У)	50%	1 580	1 681	2 030	+6%	+21%
ЖШС "Заречное" БК	49,98%	741	757	611	+2%	-19%
ЖШС "КАТКО" БК	49%	2 564	2 103	2 388	-18%	+14%
ЖШС "Оңтүстік тау-кен және химиялық компаниясы" БК	30%	2 225	2 488	2 803	+12%	+13%
Барлығы	-	21 227	21 112	23 270	-1%	+10%
Ескерту: Авторлармен «Қазатомөнеркәсіп» 2023-2024 жылдық есептерінің негізінде құрастырылған						

Бұл нәтижеге негізгі үлес қосқандар «Қаратау» ЖШС, «Ақбастау» АҚ және «Тураниум» ЖШС болды, олардың өндіріс көлемі сәйкесінше 26%, 22% және 21%-ға өсті.

«Буденовское» ЖШС кен орнын белсенді игеру кезеңіне байланысты өндірісті үш еседен астам 180 тоннадан 617 тоннаға дейін арттырып, айтарлықтай өсім көрсетті. Сонымен қатар, қуатты оңтайландыру және өндіріс кестесіне түзетулер енгізу салдарынан бірнеше кәсіпорын, соның ішінде «Қазатомөнеркәсіп-СаУран» ЖШС (-5%), «Заречное» АҚ (-19%) және «Инкай» ЖШС (-7%) өндірістің төмендегенін хабарлады. Жалпы алғанда, бұл нәтижелер компанияның өндірістік кешенінің тұрақты дамуын және ең өнімді кен орындарына бағытталған теңгерімді өсу стратегиясын жүзеге асыруды растайды. «Қазатомөнеркәсіп» ҰАҚ» АҚ 2022-2024 жылдарға арналған өндірістік процестердің тиімділігін және өзгермелі нарықтық жағдайларға бейімделуін көрсететін негізгі көрсеткіштердің тұрақты өсуін көрсетті. U_3O_8 түріндегі уран өндірісі 100% негізінде 2023 жылғы 21 112 тоннадан 2024 жылы 23

270 тоннаға дейін өсті, бұл 10%-ға өсімді білдіреді. Бұл нәтиже өндірістік қуаттардың кеңеюіне және кен орындарында инвестициялық жобаларды іске асыруға байланысты. Компанияның акциялар үлесіне пропорционалды өсім де 10%-ды құрап, 12 286 тоннаға жетті (4-кесте).

Уран өнімін сату көлемі жеткізу кестесінің өзгеруіне және келісімшарт портфолиосын оңтайландыруға байланысты топ бойынша 8%-ға, ал Қазатомөнеркәсіп бойынша 14%-ға төмендеді. Сонымен қатар, уранды сатудың орташа бағасы оң динамиканы көрсетті: топ бойынша бұл көрсеткіш бір фунт үшін 55,09 доллардан 69,72 долларға дейін (+27%), ал Қазатомөнеркәсіп мәмілелері бойынша бір фунт үшін 52,10 доллардан 65,73 долларға дейін (+26%) өсті. Бағаның өсуі ядролық отынға әлемдік сұраныстың артуы және спот бағаларының өсуімен байланысты болды. Жалпы алғанда, нәтижелер компанияның әлемдік уран нарығындағы жетекші орнын сақтап, өндіріс көлемі мен баға тиімділігі арасындағы теңгерімді стратегияны көрсететінін растайды.

Кесте 4 – «Қазатомөнеркәсіп» ҰАК» АҚ-ның 2022–2024 жылдардағы операциялық нәтижелері.

Көрсеткіш	2022	2023	2024	Өзгеріс 2023/ 2022, %	Өзгеріс 2024/ 2023, %
1	2	3	4	5	6
U ₃ O ₈ өндіріс көлемі (100% негізінде), тонна	21 227	21 112	23 270	-1	+10
U ₃ O ₈ өндіріс көлемі (акцияларға тиесілі), тонна	11 373	11 169	12 286	-2	+10
Топтың U ₃ O ₈ сату көлемі, тонна	16 358	18 069	16 670	+10	-8
Қазатомөнеркәсіп U ₃ O ₈ сату көлемі (топтың сату көлеміне кіреді), тонна	13 572	14 915	12 769	+10	-14
Топтың орташа сату бағасы, АҚШ доллары/фунт U ₃ O ₈	43,46	55,09	69,72	+27	+27
Қазатомөнеркәсіп транзакцияларының орташа сату бағасы, АҚШ доллары/фунт U ₃ O ₈	42,51	52,10	65,73	+22	+26
Ай соңындағы орташа спот бағасы, АҚШ доллары/фунт U ₃ O ₈	49,81				
Ескерту: Авторлармен «Қазатомөнеркәсіп» 2023-2024 жылдық есептерінің негізінде құрастырылған					

Осылайша, «Қазатомөнеркәсіп» ҰАК» АҚ-ның 2022–2024 жылдарға арналған өндірістік қуатын талдау уран өндіру көлемінің тұрақты өсуін және оның өндірістік қуаттарын тиімді пайдалануды көрсетеді. Қуатты пайдаланудың артуы және негізгі кен орындарында инвестициялық жобаларды іске асыру өндірістің өсуін қамтамасыз етті және жеке активтердің аралас көрсеткіштеріне қарамастан, компанияның әлемдік нарықтағы жетекші орнын сақтап қалды.

Капиталдық шығындардың артуы және инфрақұрылымның кеңеюі өндіріс шығындарының жоғарылауымен қатар жүрді; дегенмен, бұл өндірістік қуаттардың пайдалылығына әсер еткен жоқ, бұл инвестициялардан түсетін қаржылық кірістің жақсарғанын көрсете отырып, айтарлықтай жақсарды. Бұл үрдістер ресурстарды теңгерімді басқаруды, ұзақ мерзімді дамуға баса назар аударуды және компанияның өндірістік әлеуетінің тиімділігінің артуын растайды.

Кесте 5 – Қазатомөнеркәсіп бойынша кеңейтілген SPACE-бағалау

SPACE компоненті	Негіздеме	Баға
Қаржылық күш (FS)	Жоғары түсім, adjusted EBITDA өсімі, төмен қарыз жүктемесі, Fitch рейтингі – BBB, Stable.	+6
Бәсекелік артықшылық (CA)	Ірі өндірістік база, ISR технологиясы, төмен өзіндік құн, ресурс базасы, ұзақ мерзімді келісімшарттар.	+5
Салалық тұрақтылық / саланың күші (IS)	Атом энергетикасына сұраныстың өсуі, уран нарығына кіру кедергілерінің жоғары болуы, ірі өндірушілер санының шектеулілігі.	+4
Нарықтық позиция (SP)	Компанияның әлемдік бастапқы уран өндірісіндегі үлесі шамамен 21%; экспорт нарықтары Азия, Еуропа және Солтүстік Америка бағыттарына әртараптанған.	+5
Жиынтық индекс	Күш пен өсу факторлары басым.	+20
Ескерту – авторлармен талдау нәтижесінде құрастырылған.		

Нормаланған ішкі күш көрсеткіші: $(FS + CA) / 2 = (6 + 5) / 2 = 5,5$. Нормаланған сыртқы тартымдылық көрсеткіші: $(IS + SP)$

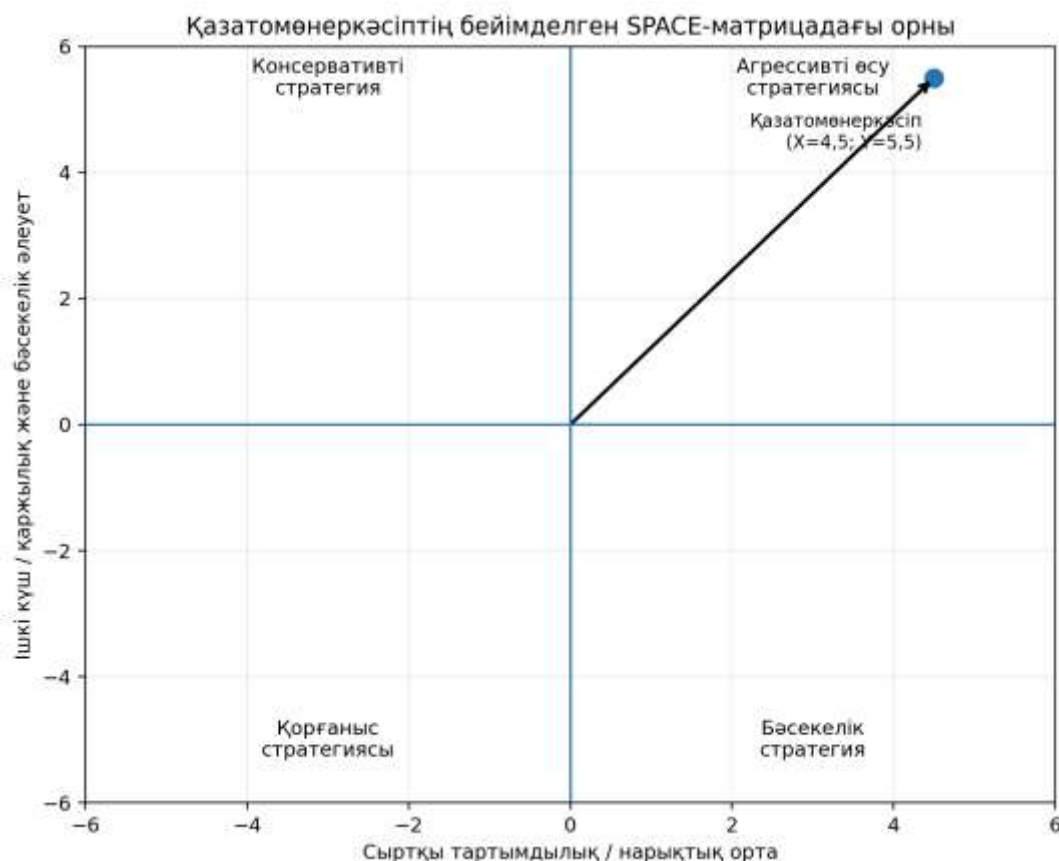
$/ 2 = (4 + 5) / 2 = 4,5$. Осылайша, компанияның стратегиялық векторы $X = 4,5$ және $Y = 5,5$ координаталарында

орналасады. Бұл нүкте SPACE-матрицаның агрессивті өсу квадрантына сәйкес келеді. Матрицаның құрылымы төменде бейнеленген (сурет 1).

SPACE-талдау нәтижелері

Қазатомөнеркәсіпке берілген жоғары балдар компанияның қаржылық тұрақтылығын, өндірістік ауқымын, уран

нарығындағы жетекші орнын және саланың ұзақ мерзімді сұраныс әлеуетін көрсетеді. Бірақ бұл бағалар абсолютті емес: олар 2024 жылғы деректерге және уран нарығының ағымдағы конъюктурасына негізделген сараптамалық бағалау болып табылады (кесте 5).



Сурет 1 – Қазатомөнеркәсіптің бейімделген SPACE-матрицадағы стратегиялық орны

Ескерту – авторлармен талдау негізінде құрастырылған

Қазатомөнеркәсіптің қаржылық күші компанияға инвестициялық бағдарламаларды, өндірістік қуатты жаңғыртуды, шикізат базасын кеңейтуді және жаңа келісімшарттық мүмкіндіктерді қаржыландыруға мүмкіндік береді. Төмен қарыз жүктемесі компанияның сыртқы қаржыландыруға тәуелділігін төмендетеді және нарықтық құбылмалылық кезеңінде қаржылық икемділікті сақтауға жағдай жасайды.

Бәсекелік артықшылықтың сипаты. Компанияның басты артықшылығы тек өндіріс көлемінде емес, сонымен қатар ISR

технологиясына, уран қорларына, ұзақ мерзімді клиенттік базаға және әлемдік ядролық отын тізбегіндегі орнына байланысты. Бұл артықшылықтар Қазатомөнеркәсіпке төмен шығынды өндіруші мәртебесін сақтауға көмектеседі.

Салалық орта. Уран саласының ұзақ мерзімді перспективасы атом энергетикасының қайта жандануымен, энергетикалық қауіпсіздік мәселелерімен және төмен көміртекті энергия көздеріне сұраныстың артуымен байланысты. World Nuclear Association болжамы бойынша, 2025 жылы реакторлардың уранға

жаһандық қажеттілігі шамамен 68 920 tU болса, базалық сценарийде 2040 жылға қарай 150 000 tU-дан асады.

Нарықтық позиция. Қазатомөнеркәсіп әлемдегі ең ірі уран өндірушілердің бірі болып қала береді. Дегенмен талдауда

компаниялық үлес пен елдік үлесті ажырату қажет: компанияның шамамен 21% үлесі оның тікелей өндірістік позициясын көрсетеді, ал Қазақстанның шамамен 39-40% үлесі ұлттық уран өндірісінің әлемдік маңызын сипаттайды.

Кесте 6 – SPACE-нәтижелерінен туындайтын стратегиялық бағыттар

Стратегиялық бағыт	Мазмұны	Күтілетін әсері
Ресурс базасын нығайту	Жаңа кен орындарын игеру және бар кен орындарының өнімділігін арттыру	Өндіріс көлемінің ұзақ мерзімді тұрақтылығы артады.
Құн тізбегін тереңдету	Уран өндіруден бөлек ядролық отын, компоненттер және жоғары қосылған құн өнімдерін дамыту	Тек шикізаттық модельге тәуелділік төмендейді.
Экспорттық әртараптандыру	Азия, Еуропа және Солтүстік Америка бағыттарындағы келісімшарттарды теңгерімдеу	Геосаяси және логистикалық тәуекелдер азаяды.
Қаржылық тәртіпті сақтау	Қарыз жүктемесін төмен деңгейде ұстау және инвестицияларды кезең-кезеңімен жүргізу	Баға құбылмалылығы жағдайында тұрақтылық сақталады.
Операциялық тәуекелдерді басқару	Күкірт қышқылы, инфрақұрылым, құрылыс мерзімі және жеткізу тізбегі бойынша тәуекелдерді бақылау	Өсу стратегиясының іске асу мүмкіндігі артады.
Ескерту – авторлармен талдау негізінде құрастырылған		

SPACE-талдау компанияны агрессивті өсу квадрантына орналастырғанымен, бұл «шексіз кеңею» дегенді білдірмейді. Уран саласы жоғары реттелетін, геосаяси тұрғыдан сезімтал және өндірістік реагенттерге тәуелді сектор болып табылады. Сондықтан ең дұрыс тұжырым – Қазатомөнеркәсіп үшін селективті және тәуекелмен шектелген өсу стратегиясы қолайлы.

SPACE-талдау нәтижелері Қазатомөнеркәсіптің стратегиялық позициясы өте күшті екенін көрсетеді. Компанияның қаржылық тұрақтылығы, төмен қарыз жүктемесі, ISR технологиясына негізделген төмен шығынды өндірісі, әлемдік уран нарығындағы ірі үлесі және атом энергетикасына ұзақ мерзімді сұраныстың артуы оны агрессивті өсу квадрантына орналастырады.

Кесте 7 – Қазатомөнеркәсіптің өсу стратегиясын шектейтін негізгі тәуекелдер

Тәуекел	Сипаттамасы	Стратегиялық салдары
Уран бағасының құбылмалылығы	Түсім мен пайда әлемдік U_3O_8 бағасына тәуелді.	Ұзақ мерзімді келісімшарттар мен баға формулаларын теңгеру қажет.
Күкірт қышқылы тапшылығы	ISR өндірісі үшін негізгі реагенттердің бірі.	Өндірісті кеңейту қарқынын шектеуі мүмкін.
Жаңа кен орындарындағы кідірістер	Құрылыс, инфрақұрылым және іске қосу мерзімдері созылуы мүмкін.	Өндірістік жоспарларды реалистік түрде түзету қажет.
Геосаяси және логистикалық тәуекелдер	Ядролық отын тізбегі халықаралық санкциялар, маршруттар және серіктестерге тәуелді.	Маршруттар мен нарықтарды әртараптандыру қажет.
ESG және өндірістік қауіпсіздік	Уран өндірісі экологиялық және қауіпсіздік талаптарына жоғары тәуелді.	HSE және экологиялық мониторинг күшейтілуі тиіс.
Ескерту – авторлармен талдау негізінде құрастырылған		

Алайда бұл стратегияны механикалық түрде «өндірісті барынша ұлғайту» деп түсіндіру қате болар еді. Неғұрлым негізделген стратегиялық бағыт – бақыланатын және селективті өсу. Ол ресурс базасын нығайтуды, қайта өңдеу мен ядролық отын тізбегіндегі жоғары қосылған құн сегменттерін дамытуды, экспорттық нарықтарды әртараптандыруды және қаржылық тұрақтылықты сақтауды қамтуы тиіс.

Ұсынылатын стратегия. Қазатомөнеркәсіп үшін ең орынды стратегия – қаржылық тәртіппен, технологиялық көшбасшылықпен және тәуекелдерді басқарумен үйлестірілген агрессивті өсу стратегиясы. Мұндай тәсіл компанияға жаһандық уран нарығындағы позициясын күшейтуге мүмкіндік береді, бірақ күкірт қышқылы, жаңа кен орындары, геосаяси логистика және ESG талаптары сияқты шектеулерді елемеу компанияның стратегиялық тұрақтылығын әлсіретуі мүмкін.

Қорытынды

Зерттеудің мақсаты – «Қазатомөнеркәсіп» ҰАҚ» АҚ өндірістік қуаттарын жаңғыртудың стратегиялық бағыттарын SPACE-талдау негізінде анықтау болды. Зерттеу нәтижелері «Қазатомөнеркәсіп» ҰАҚ» АҚ-ның стратегиялық позициясы күшті екенін көрсетті. Компанияның қаржылық тұрақтылығы, төмен қарыз жүктемесі, ISR технологиясына негізделген өндірістік артықшылықтары, уран нарығындағы ірі үлесі және атом энергетикасына деген ұзақ мерзімді сұраныстың өсуі оны SPACE-матрицаның агрессивті өсу квадрантына орналастырады. Бұл компанияның өндірістік қуаттарын кеңейтуге, ресурстық базаны нығайтуға, технологиялық жаңғырту жүргізуге және әлемдік нарықтағы орнын күшейтуге әлеуеті бар екенін дәлелдейді. Сонымен қатар алынған нәтижелер агрессивті өсу стратегиясын механикалық түрде өндіріс көлемін шексіз

арттыру ретінде түсіндіруге болмайтынын көрсетеді. Уран саласы жоғары реттелетін, геосаяси тәуекелдерге сезімтал және өндірістік реагенттерге тәуелді сала болғандықтан, «Қазатомөнеркәсіп» үшін ең негізделген бағыт – селективті және тәуекелмен басқарылатын өсу стратегиясы. Бұл стратегия өндірістік инфрақұрылымды жаңғыртуды, күкірт қышқылы мен басқа да реагенттерді пайдалануды оңтайландыруды, цифрлық мониторинг жүйелерін енгізуді, болжамды техникалық қызмет көрсетуді дамытуды, экспорттық нарықтарды әртараптандыруды және ESG талаптарына сәйкестікті күшейтуді қамтуы тиіс.

Зерттеудің ғылыми нәтижесі өндірістік қуаттарды жаңғыртуды тек техникалық немесе инженерлік міндет ретінде емес, компанияның стратегиялық тұрақтылығын қамтамасыз ететін кешенді басқарушылық құрал ретінде қарастыруында. Бұл тәсіл өндіріс тиімділігі, қаржылық тұрақтылық, нарықтық позиция және сыртқы орта факторларын бір жүйеге біріктіруге мүмкіндік береді. Практикалық тұрғыдан алғанда, зерттеу нәтижелері «Қазатомөнеркәсіп» ҰАҚ» АҚ-ның ұзақ мерзімді даму стратегиясын нақтылау, өндірістік инвестицияларды басымдықтар бойынша бөлу, технологиялық тәуекелдерді төмендету және жаһандық уран нарығындағы бәсекелік артықшылықтарды сақтау үшін қолданылуы мүмкін.

Болашақ зерттеулерде SPACE-талдауды басқа стратегиялық құралдармен, атап айтқанда SWOT, PESTLE, сценарийлік талдау және эконометриялық модельдеу әдістерімен толықтыру орынды. Сонымен қатар өндірістік қуаттарды жаңғыртудың экономикалық тиімділігін нақты инвестициялық жобалар деңгейінде бағалау, цифрландырудың өндіріс өнімділігіне әсерін өлшеу және экологиялық тәуекелдерді басқару механизмдерін терең талдау зерттеудің келесі маңызды бағыттары бола алады.

Әдебиеттер тізімі

Баранов А. В., Нугайбеков Р. А. (ред.). Развитие производственных систем: стратегия бизнес-прорыва. Кайдзен. Лидерство. Бережливое производство. – СПб. : Питер, 2015. – 272 с.

- Бобков О. Модернизация производства: что это такое — цели, проекты и программы для улучшения производственных процессов и технологий. — 2025. — URL: <https://www.cleverence.ru/articles/biznes/modernizatsiya-proizvodstva-chto-eto-takoe-tseli-proekty-i-programmy-dlya-uluchsheniya/>
- International Atomic Energy Agency. In Situ Leach Uranium Mining: An Overview of Operations. — IAEA Nuclear Energy Series No. NF-T-1.4. — Vienna : IAEA, 2016. — ISBN 978-92-0-102716-0.
- Kazatomprom. Kazatomprom announces 2024 full-year financial results. — 2025. — URL: https://www.kazatomprom.kz/en/media/view/kazatomprom_announces_2024_full_year_financial_results
- Надеждина М. Е. Модернизация производственных мощностей подготовительного производства // Компетентность. — 2020. — № 6. — С. 26-29. DOI: 10.24411/1993-8780-2020-10605
- OECD Nuclear Energy Agency & International Atomic Energy Agency. Uranium 2024: Resources, Production, and Demand. — OECD Publishing, 2025.
- Остапенко, С. Н. Методическое пособие для производственных малых и средних предприятий по вопросам модернизации и технического перевооружения / С. Н. Остапенко, Н. Ю. Федосеева. — М. : Межрегиональный Центр промышленной субконтракции и партнерства, 2010. — С. 80.
- Rowe A. J., Mason R. O., Dickel K. E. Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach. — Addison-Wesley, 1982.
- Shayahmetov N. M., Kurmanseit M. B., Aizhulov D. Y. Study of the optimality of hexagonal well-location modes during the in-situ leaching of mineral // Complex Use of Mineral Resources. — 2019. — Vol. 309, № 2. — P. 76–82. — DOI: <https://doi.org/10.31643/2019/6445.19>
- Шинкевич А. И., Кудрявцева С. С. К вопросу об эффективности производственных процессов в системе ресурсосбережения нефтехимических предприятий // Менеджмент социальных и экономических систем. 2018. № 3. С. 11–18.
- Сирополис Н. Управление малым бизнесом. — М. : Дело, 2022. — 672 с.
- Togizov K., Kenzhetaev Z., Temirkhanova R., Muzapparova A., Omirgali A., Altaibayev B. The influence of the physicochemical characteristics of ores on the efficiency of underground well leaching of uranium deposits in Kazakhstan // Minerals. — 2024. — Vol. 14, № 4. — Article 381. — DOI: <https://doi.org/10.3390/min14040381>
- Turganaliev C., Oryngozha E., Oringozhin E., Nikulin V., Alisheva Zh. Physicochemical aspects of uranium extraction for investigation of underground well leaching control systems // Complex Use of Mineral Resources. — 2024. — Vol. 329, № 2. — P. 5–16. — DOI: <https://doi.org/10.31643/2024/6445.12>
- Uralbekov B., Burkitbayev M., Satybaldiev B. Evaluation of the effectiveness of the filtration leaching for uranium recovery from uranium ore // Chemical Bulletin of Kazakh National University. — 2015. — Vol. 79, № 3. — P. 22–27. — DOI: <https://doi.org/10.15328/cb656>
- World Nuclear Association. In-situ leach mining of uranium. — 2026. — URL: <https://world-nuclear.org/information-library/nuclear-fuel-cycle/mining-of-uranium/in-situ-leach-mining-of-uranium>

References

- Baranov, A. V., & Nugaybekov, R. A. (Eds.). (2015). *Razvitie proizvodstvennykh sistem: Strategiya biznes-proryva. Kayden. Liderstvo. Berezhlivoe proizvodstvo* [Development of production systems: Business breakthrough strategy. Kaizen. Leadership. Lean manufacturing]. Saint Petersburg: Piter, 272 p. [in Russian]
- Bobkov, O. (2025). *Production modernization: What it is — Goals, projects, and programs for improving production processes and technologies*. <https://www.cleverence.ru/articles/biznes/modernizatsiya-proizvodstva-chto-eto-takoe-tseli-proekty-i-programmy-dlya-uluchsheniya/> [in Russian]
- International Atomic Energy Agency. (2016). *In situ leach uranium mining: An overview of operations* (IAEA Nuclear Energy Series No. NF-T-1.4; ISSN 1995-7807; ISBN 978-92-0-102716-0). Vienna: IAEA.
- Kazatomprom. (2025). *Kazatomprom announces 2024 full-year financial results*. https://www.kazatomprom.kz/en/media/view/kazatomprom_announces_2024_full_year_financial_results
- Nadezhkina, M. E. (2020). Modernization of production capacities of the enterprise's preparatory production. *Competence (Russia)*, 6. <https://doi.org/10.24411/1993-8780-2020-10605> [in Russian]
- OECD Nuclear Energy Agency & International Atomic Energy Agency. (2025). *Uranium 2024: Resources, production, and demand*. OECD Publishing.
- Ostapenko, S. N., & Fedoseeva, N. Yu. (2020). *Methodological guide for small and medium-sized manufacturing enterprises on modernization and technical re-equipment*. Moscow: Publishing House of the Interregional Center for Industrial Subcontracting and Partnership, 80 p. [in Russian]
- Rowe, A. J., Mason, R. O., & Dickel, K. E. (1982). *Strategic management and business policy: A methodological approach*. Addison-Wesley.
- Shayahmetov, N. M., Kurmanseit, M. B., & Aizhulov, D. Y. (2019). Study of the optimality of hexagonal well-location modes during the in-situ leaching of mineral. *Complex Use of Mineral Resources*, 309(2), 76–82. <https://doi.org/10.31643/2019/6445.19>
- Shinkevich, A. I., & Kudryavtseva, S. S. (2018). *K voprosu ob effektivnosti proizvodstvennykh protsessov v sisteme resursosberezheniya neftekhimicheskikh predpriyatiy* [On the efficiency of production processes in the resource-

- saving system of petrochemical enterprises]. *Menedzhment sotsialnykh i ekonomicheskikh sistem*, 3, 11–18. [in Russian]
- Siropolis, N. C. (2022). *Upravlenie malym biznesom* [Small business management] (Russian ed.). Moscow: Delo, 672 p. [in Russian]
- Togizov, K., Kenzhetaev, Z., Temirkhanova, R., Muzapparova, A., Omirgali, A., & Altaibayev, B. (2024). The influence of the physicochemical characteristics of ores on the efficiency of underground well leaching of uranium deposits in Kazakhstan. *Minerals*, 14(4), 381. <https://doi.org/10.3390/min14040381>
- Turganaliyev, C., Oryngozha, E., Oringozhin, E., Nikulin, V., & Alisheva, Zh. (2024). Physicochemical aspects of uranium extraction for investigation of underground well leaching control systems. *Complex Use of Mineral Resources*, 329(2), 5–16. <https://doi.org/10.31643/2024/6445.12>
- Uralbekov, B., Burkitbayev, M., & Satybaldiev, B. (2015). Evaluation of the effectiveness of the filtration leaching for uranium recovery from uranium ore. *Chemical Bulletin of Kazakh National University*, 79(3), 22–27. <https://doi.org/10.15328/cb656>
- World Nuclear Association. (2026). *In-situ leach mining of uranium*. <https://world-nuclear.org/information-library/nuclear-fuel-cycle/mining-of-uranium/in-situ-leach-mining-of-uranium>

Авторлар туралы мәлімет:

1. Еркебұлан Садықов – MBA, Халықаралық ақпараттық технологиялар университеті, Бас менеджер, «Казатомпром» ҰАК АО, Алматы, Қазақстан (email: e.sadykovv@kazatomprom.kz).
2. Әсел Қожахметова (корреспонденция авторы) – PhD, Доцент м.а., Қазақстан-Британ техникалық университеті (Алматы, Қазақстан, email: a.kozhakhmetova@kbtu.kz).

Information about authors:

1. Erkebulan Sadykov – MBA, International Information Technology University; Chief Manager, «NAC «KAZATOMPROM»» JSC; (Almaty, Kazakhstan, email: e.sadykovv@kazatomprom.kz);
2. Assel Kozhakhmetova (corresponding author) – PhD, Acting Associate Professor, Kazakhstan-British Technical University (Almaty, Kazakhstan, email: a.kozhakhmetova@kbtu.kz).

Информация об авторах:

1. Еркебұлан Садықов – MBA, Международный университет информационных технологий
Главный менеджер, АО «НАК «Казатомпром», Алматы, Казахстан, (email: e.sadykovv@kazatomprom.kz);
2. Асель Қожахметова (автор корреспонденции) – PhD, и.о.доцента Казахстанско-Британский технический университет (Алматы, Казахстан, email: a.kozhakhmetova@kbtu.kz).

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF MOTIVATIONAL MECHANISMS FOR MANAGERIAL PERSONNEL IN MEDICAL INSTITUTIONS

A. Yerkimbayeva 

Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

e-mail: tsekz@mail.ru

Abstract. Among the functions of management, motivation occupies one of the most important places. The term "motivation" derives from the Latin word *movere*, meaning "to strive towards a goal" or "to move". In modern definitions, motivation is also linked to these notions. It is a driving force that provides an incentive and prompts action. For any medical worker, it is important to consider motivation not in general terms but from the perspective of management, directly connected to the working environment and employees. The motivation function supports communication between employees and employers and helps establish healthy business relationships. The article examines theories of motivation and various motivational methods. Examples from specific institutions illustrate the appropriateness of using different motivational methods. The article also presents various methods for motivating employees. The survey found that the planning and implementation of incentive measures are associated with employees' assessments of the quality of their work and working conditions. Organizations that actively implement motivational measures tend to have more loyal and stable personnel who are engaged in achieving common goals. Implementing the motivation function is significant for any organization, provided that managers consider well-grounded recommendations and competently structure the motivation process.

Keywords: motivation, medical workers, labor, development trends.

МЕДИЦИНАЛЫҚ МЕКЕМЕЛЕРДІҢ БАСҚАРУ ПЕРСОНАЛЫН ҢНТАЛАНДЫРУ ТЕТІКТЕРІНІҢ ДАМУ ТЕНДЕНЦИЯЛАРЫ

A. Еркимбаева 

Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Қазақстан

e-mail: tsekz@mail.ru

Аңдатпа. Басқару функцияларының ішінде мотивация маңызды орындардың бірін алады. "Мотивация" ұғымы латын тілінен, яғни мақсатқа ұмтылу, қозғалыс дегенді білдіретін *movere* сөзінен шыққан. Қазіргі анықтамаларда мотивация да осы ұғымдармен байланысты. Бұл адамға ынталандыру беретін, оны әрекетке итермелейтін қозғаушы күш. Кез келген медицина қызметкері үшін мотивацияны жалпы емес, жұмыс ортасы мен қызметкерлермен тікелей байланысты басқару тұрғысынан қарастыру маңызды. Мотивация функциясы қызметкерлер мен жұмыс берушілер арасындағы қарым-қатынасты, сондай-ақ салауатты іскерлік қарым-қатынасты қамтамасыз етеді. Мақалада мотивация теориялары мен мотивацияның әртүрлі құралдары қарастырылады. Әр түрлі мотивациялық құралдарды қолданудың орындылығы кейбір жағдайларда белгілі бір мекемелердің мысалында анықталды. Мақалада қызметкерлерді ынталандырудың әртүрлі тәсілдері мен әдістері келтірілген. Зерттеулер мен бақылауларға сүйене отырып, әртүрлі ынталандыру шараларын жоспарлау және жүзеге асыру қызметкерлердің жұмыс сапасына оң әсер етеді, әрқайсысының өнімділігін арттырады және басшылыққа максималды тиімділікке қол жеткізуге көмектеседі. Қызметкерлерге мотивациялық шараларды белсенді қолданатын ұйымдардың табысқа жету мүмкіндігі жоғары, өйткені олардың ортақ мақсаттарға белсенді қатысатын адал және тұрақты қызметкерлері бар. Мотивациялық функцияны жүзеге асыру кез-келген ұйым үшін тиімді. Ең бастысы, басшылар белгілі бір ұсыныстарды ескеріп, мотивация процесін сауатты жүргізе алады.

Кілт сөздер: мотивация, медицина қызметкерлері, еңбек, даму тенденциялары.

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МЕХАНИЗМОВ МОТИВАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ

А. Еркимбаева 

Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан

e-mail: tsekz@mail.ru

Абстракт. Среди функций управления мотивация занимает одно из важнейших мест. Понятие «мотивация» происходит из латинского языка, а именно от слова *movere*, что означает стремление к цели, движение. В современных определениях мотивация также связана с этими понятиями. Это движущая сила, которая даёт человеку стимул и побуждает его к действию. Для любого медицинского работника важно рассматривать мотивацию не в общем, а с точки зрения управления, напрямую связанного с рабочей средой и сотрудниками. Функция мотивации обеспечивает коммуникацию между сотрудниками и работодателями, а также установление здоровых деловых отношений. В статье рассматриваются теории мотивации и различные средства мотивации. Целесообразность использования различных средств мотивации показана на примере конкретных учреждений. В статье также представлены различные способы и методы мотивации сотрудников. На основе проведённого опроса установлено, что планирование и реализация стимулирующих мероприятий связаны с тем, как сотрудники оценивают качество своей работы и условия труда. Организации, активно применяющие мотивационные меры, как правило, отличаются более лояльным и стабильным персоналом, вовлечённым в достижение общих целей. Реализация мотивационной функции значима для любой организации при условии, что руководители учитывают обоснованные рекомендации и грамотно выстраивают процесс мотивации.

Ключевые слова: мотивация, медицинские работники, труд, тенденции развития.

Introduction

Motivation is the driving force behind human behavior. The word "motive" is of Latin origin (from *movere*) and is defined as the reason for any action or behavior. It is essential in every aspect of life and has a significant impact on individuals' daily lives. Motivation is a crucial management function. It plays a pivotal role in fostering healthy and productive relationships between employees and employers, which is important in any organization. Although some authors (Samson, Donnet & Daft, 2020) do not consider motivation a separate management function, it remains an integral part of management. Before discussing how important it is to study and apply motivation in an organization and the positive influence it can have on productivity and efficiency, it is worth considering where the concept of motivation originated. Motivation has become more relevant and widely practiced in modern society in recent decades. However, it can be traced back to the late nineteenth and early twentieth centuries, when Frederick Taylor, one of the founders of the management school, proposed a system for organizing labor (Taylor, 1911). He believed there was a connection between wages and productivity: people worked to maximize their output because their goal was to earn money. Later,

various factors other than financial ones were identified as influencing labor motivation (Latham & Pinder, 2005). Today, a variety of factors can motivate employees, such as promotions, additional benefits, increased status, and the fulfilment of social needs. In the twenty-first century, human resources have gained significant importance. Companies have recognized this as one of the most important factors in carrying out their activities, and, as a result, motivation has become one of the key factors that can benefit both the employer and the employee (Herzberg, 1966). Organizations that have recognized this are currently functioning successfully in the market.

Given the importance of this issue, the present work focuses on motivation as one of the most important functions of management. For this study, two medical clinics and their staff (25 employees) were selected. A survey was conducted using a specially designed questionnaire; the results were analyzed, and conclusions were drawn. The article identifies ways to increase employee motivation and the factors that have the greatest impact on it. It explores various theories of motivation, but its main aim is to investigate how different motivational measures relate to employees in outpatient clinics. The article seeks to determine the extent to which employee

motivation is implemented in the selected institutions, how employees perceive it, and how incentives contribute to motivation. The initial hypothesis was that motivation is associated with higher employee productivity and that employee incentives can improve organizational performance. Accordingly, the study also aimed to identify ways to increase employee motivation and the external and internal factors that positively or negatively affect it. Based on these objectives, the following tasks were defined: examining the characteristics and specific features of employees' work, analyzing work schedules, reviewing the employer's motivational practices, identifying factors that enhance employee motivation, and assessing the effectiveness of implemented motivational measures within organizations.

Literature review

In developing the work, a wide range of scholarly sources in both Kazakh and English were reviewed, including academic monographs, peer-reviewed articles, and specialized literature on the multifaceted nature of motivation.

One contribution focusing on the theoretical foundations of motivation provides an overview of motivational theories, traces their evolution from antiquity to contemporary perspectives, and offers an analytical interpretation of their core principles (Ryan et al., 2019). To further clarify the conceptual essence of motivational theories and identify interconnections and key problems across historical stages, the present review also drew on work that approaches motivation through a psychological lens, linking it to constructs such as personality, individual traits, and emotional dynamics (Kanfer, R., 1990).

«Organizational Behavior: Managing People and Organizations» by Ricky Griffin and Gregory Moorhead incorporates contemporary case studies featuring figures and organizations such as Steve Jobs, Eddie Bauer, and Nike, emphasizing modern managerial challenges, leadership paradigms, and the principles of human behavior within present-day organizational contexts (Griffin, R. W., & Moorhead, G., 2017). From a theoretical standpoint, motivation is commonly regarded as part of the directing

(leading) function of management, alongside leadership, communication, and supervision, rather than as a wholly separate function (Koontz & Weihrich, 2016). Some classifications, however, list motivation as a principal function of management, reflecting differing views on how the managerial process should be structured (Lloyd & Aho, 2020). Contemporary management scholarship increasingly treats the human resources (staffing) function as a distinct function, alongside planning, organizing, leading, and controlling. This shift reflects how central people have become to organizational work (Farndale et al., 2020). Although different authors describe management functions in different ways, motivation runs through all of them: it is part of both the leading function and human resource management. Motivation can therefore be seen as one of the key elements of management, important to the work of any organization.

There is no single, definitive definition of motivation. Different scholars offer varying definitions and emphasize different aspects when explaining its essence, although there is a general shared understanding.

Motivation is a universal process that affects all people, regardless of their individual characteristics, providing them with the drive to act; in this sense, it can be seen as a source of inspiration. The process itself, however, affects individuals differently. This has produced a long-standing scholarly interest in the essence and significance of motivation, resulting in numerous theories.

Theories of motivation date back to ancient times. Similar ideas existed in ancient Greece in the concept of hedonism. Hedonism is a branch of ethics derived from the Greek word *hēdonē* ("pleasure"); according to this concept, the goal of life is to experience the greatest pleasure (Cafaro, 2001). In ancient Greece, it was believed that humans direct their energy towards pleasure and away from pain, and this belief served as a foundation for later understandings of motivation (Kwo, Moore & Jones, 2004). The idea was further developed by figures such as Jeremy Bentham and John Locke.

Human resource management, in turn, involves the development and implementation

of an organizational system that promotes the comprehensive development of a person's qualities and abilities and their effective use to achieve the organization's goals; it encompasses the entire process of recruiting, distributing, and hiring personnel. In the medical field, doctors' career choices significantly contribute to the development of the healthcare system. In developed countries, the professional interests of graduate and recent medical students have been mapped to identify the need for doctors to fill vacancies and to develop the system. Interventions can be undertaken if an imbalance in professional interests is detected, which could otherwise lead to an unmet need for one of the physician's roles. The decision to choose a career path is based on the motivation formed during medical education; according to Kusurkar, this motivation can change and largely depends on internal and external factors (Kusurkar et al., 2011). The problem of the shortage and uneven distribution of doctors remains relevant, and the need for medical personnel is easier to manage and predict at an early stage when the career preferences of future doctors can be determined. Interventions at the level of medical and university curricula that take internal and external motivational factors into account have been shown to change the career preferences of future doctors, helping prevent a shortage of doctors in certain positions. Although a body of research exists, evidence on motivation in the medical field remains comparatively limited and fragmented; some medical faculties maintain research centers specializing in clinical and non-clinical fields, such as bioethics and health economics.

Research Methods

The study employed a mixed-methods design, combining qualitative and quantitative approaches. Data were collected through a structured questionnaire developed specifically for this study, complemented by structured interviews with employees.

The study was conducted in two outpatient clinics belonging to the same medical network. The sample comprised 25 employees in different positions, including doctors, nurses, registry staff, and support staff.

The questionnaire was organized into six sections: (1) general information (gender, age, length of service, and position); (2) satisfaction with working conditions; (3) financial and non-financial motivational factors; (4) attitude toward management; (5) opportunities for professional development and training; and (6) the influence of the moral climate in the team on motivation. Items combined rating scales and open-ended questions; for example, respondents rated their satisfaction with salary on a 10-point scale and indicated which motivational factor they considered most important, whether they received support from management, and how they assessed opportunities for career growth.

The data was analyzed using both quantitative and qualitative methods. Quantitative responses were summarized as frequencies and percentages to identify the motivational factors most and least frequently reported by respondents.

Throughout the research, particular attention was given to ethical considerations, which were integrated into every stage of the study.

Results and Discussion

The results of the study show that respondents associated career development with better quality and stability in their work. This conclusion is consistent with the main provisions of the human capital theory, which holds that organizational investments in improving personnel competence and skills increase labor productivity. In the hospital environment, investments in clinical training, professional certification, coaching, and clear career paths not only improve technical skills, but also strengthen employee self-confidence and professional commitment - factors that greatly determine the quality and stability of patient care.

Empirical research in the field of healthcare and services supports these conclusions. The study showed that a work environment that supports career development is closely linked to improved hospital staff efficiency, as employees feel valued and have clear career prospects. In addition, a study of career development strategies in medical institutions concluded that the availability of training programs and career cards

significantly improves the effectiveness of clinical staff. Such findings suggest a pathway through which career development may operate: training programs can improve technical skills and support more efficient task completion (Van der Heijden, Brown Mahoney, & Xu, 2019).

Motivation to work is one of the main psychological factors that determine the quality of employees' behaviour in performing their duties. A high level of motivation, as a rule, encourages employees to work more effectively, increase efficiency, and meet established work standards. The survey responses indicate that employees regard work motivation as closely connected to the quality of their performance. This conclusion is consistent with both classical and modern theories of motivation, in which motivation is considered the primary factor directing individual energy towards achieving organizational goals. Highly motivated employees, as a rule, demonstrate initiative, strong commitment to work, and high stability in meeting service standards. In the hospital context, motivation is closely related to the care, thoroughness, and professionalism of medical professionals in providing patient care. A systematic review of health-worker motivation reports that higher motivation is associated with better patient interactions, greater work efficiency, and stronger teamwork, which are related to the quality of hospital services (Willis-Shattuck et al., 2008). In addition, motivation to work is often divided into two dimensions: intrinsic motivation (internal motivations such as job satisfaction, professional pride, and job meaningfulness) and extrinsic motivation (rewards, wages, leadership, or promotion). Several studies have shown that intrinsic motivation has a stronger impact on sustained performance than extrinsic motivation. This is relevant for a hospital situation where a high workload sometimes makes financial rewards insufficient; however, when employees feel that their work makes sense, they continue to work with maximum efficiency. Other studies also confirm that motivation to work is an important mediator between managerial factors and employee productivity. For example, management support, interpersonal relationships, and a

supportive work environment have been associated with higher motivation (Bonenberger, Aikins, Akweongo, & Wyss, 2014). This shows that motivation to work is not only a personal aspect but is also influenced by the organization's management system. The human resources management process includes several stages, namely:

- A strategic approach to the human resources management process;
- The impact of external factors on human resources management;
- Recruitment of human resources;
- Training and professional development of employees;
- Evaluation of employees' performance;
- Promotion, incentives, and dismissal of employees;
- Training of management personnel.

The main thing in management is the ability to work with people, to pursue their interests, and to increase the company's productivity and profits continually. It is also important to give ordinary employees the right to participate in the organization's management. For an organization to achieve its goals successfully, it is not enough to address organizational, technical, and resource issues and attract qualified personnel; it is also necessary to organize the work process so that each employee is motivated and interested in achieving the set goals. A strategic approach to the human resources management process is based on three main principles. First, any manager, regardless of their position, takes responsibility for managing human resources. They determine the required amount of labor based on the workload and create conditions for the full development of employees' potential. This includes professional development and training. Second, employees are a valuable asset for the organization. It is the employees, not the buildings and structures, who determine an organization's competitiveness through their activities. Therefore, the selection and use of personnel management methods are necessary for the effectiveness of an organization's operations.

Thirdly, specific approaches to human resources management facilitate the integration of the organization's goals and

objectives. At the current stage, managers face crucial strategic challenges, and in the next phase of the organization's development, they define the tasks, responsibilities, and qualifications for each position (Bonnenberger et al., 2014). This serves as the foundation for developing a program to meet the organization's workforce demand. The program should encompass measures to attract, hire, train, and promote employees in the necessary numbers and with the necessary qualifications.

When developing the program, it is also necessary to consider the country's current employment and wage legislation. When developing such programs, national employment and wage legislation must also be considered; in Kazakhstan, this is governed by the Labour Code (Buribayev et al., 2022). It is worth noting that until recently, the concept of "human resources management" was not present in our management practices. Although each organization had a functional subsystem for managing the social development of its workforce, most human resources management was carried out by department heads.

Human resources management can improve the company's efficiency in the following ways:

Improve the skills and attitudes of employees;

Promote a positive work environment and increase motivation; Give employees the freedom to use their skills and expertise to their full potential. As we transition to a market economy, we are gradually moving away from hierarchical management and a rigid system of administrative control, which requires a new approach to prioritization (Van der Heijden, Brown Mahoney & Xu, 2019). Human

resources management is based on the following principles:

1) The need for close coordination between personnel planning and the development strategy of an organization (firm);

2) Quantitative assessment of staff costs and their impact on economic production indicators;

3) Determination of the necessary compensation package for effective work in the labor market; Human resources management as a management function is designed to unite and coordinate all other functions (Buchan, J., & Aiken, L., 2008). This is achieved through the implementation of principles for working with personnel and their interactions. The main objectives of human resources management are: attracting an effective workforce, developing its potential, and supporting it in the long term. Achieving these goals requires applying planning, forecasting, training, and evaluation skills, as well as a clear and transparent system of rewards and penalties for staff, reflected in internal regulations. The recruitment, training, development, and retention of qualified staff are key to organizational effectiveness; when employees feel undervalued, their engagement and retention tend to decline. Additionally, when employees feel unappreciated, they tend to put less effort into contributing to the organization's success and seek other jobs where they are valued. This is why it is crucial to involve human resources professionals in the organization.

Based on the analysis of the survey responses ($n = 25$), the motivational factors named most and least frequently by respondents are presented in Table 1 and Figure 1.

Table 1. Motivational factors reported by respondents ($n = 25$)

Motivational factor	Respondents	Share, %
Fixed salary	18	72
Gratitude and moral support from management	16	64
Opportunity for professional development	14	56
Favourable psychological climate in the team	13	52
Availability of bonuses	9	36
Participation in corporate events	7	28
Note: compiled by the author.		

A fixed salary was most often identified, followed by recognition and moral support from management, opportunities for

professional development, and a favourable team climate; bonuses and corporate events were named least often.

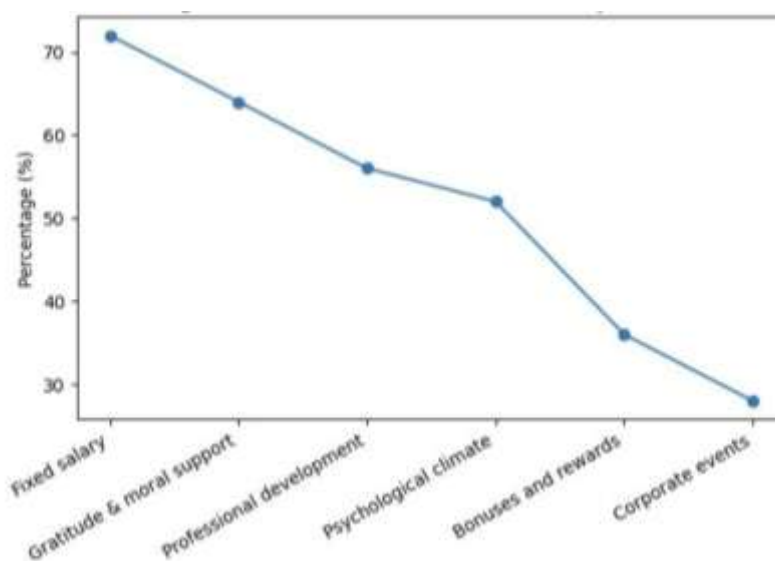


Figure 1. Distribution of motivational factors reported by respondents (n = 25), %.

Note: compiled by the author.

Conclusion

The study showed that various factors shape employee motivation in the medical field. The survey responses revealed that employees value not only wages but also moral support, professional development, and a positive psychological climate within the team, underscoring the need for a comprehensive approach to motivation. Respondents most often cited stability, recognition in the workplace, and clear paths for professional growth as important. In contrast, some traditional tools, such as one-off bonuses and corporate events, were cited less often. This suggests that management should reconsider the motivation system and design measures tailored to employees' specific needs and expectations.

A notable share of respondents cited limited feedback, limited opportunities for professional growth, and insufficient moral support from management. This indicates that, in their experience, the motivation system tends to be concentrated around wages while other aspects receive less attention. One-sided material incentives alone appear insufficient: professional recognition, opportunities for

personal development, and respect within the team also play an important role.

To support employee motivation in medical organizations, the following recommendations can be offered (Perry, Hondeghe, & Wise, 2010):

1. systematically assess employees' work in both material and moral terms;
2. clearly communicate career and professional-growth opportunities;
3. foster trusting, open relationships and a favourable moral and psychological climate in the team;
4. establish regular feedback between management and employees.

Taken together, the study supports three main conclusions. First, motivation is a complex phenomenon: alongside financial incentives, moral, social, and professional factors must be considered to manage it effectively. Second, the team's microclimate is a key element, as open communication, mutual support, and trust strengthen employees' motivation to work. Third, rethinking the motivation system is a strategic management task, and organizations can support long-term effectiveness by investing in human capital.

References

- Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P., & Wyss, K. (2014). The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: a cross-sectional study. *Human resources for health*, 12(1), 43.
- Buribayev, Y., Kim, E., Kenzhibekova, E., & Shaigaliyev, M. (2022). The role of international standards in improving labour law of the Republic of Kazakhstan to ensure the well-being of society. *RIVISTA DI STUDI SULLA SOSTENIBILITA'*, (2021/2).
- Buchan, J., & Aiken, L. (2008). Solving nursing shortages: a common priority. *Journal of clinical nursing*, 17(24), 3262-3268.
- Cafaro, P. (2001). Economic consumption, pleasure, and the good life. *Journal of Social Philosophy*, 32(4), 471-486.
- Farndale, E., McDonnell, A., Scholarios, D., & Wilkinson, A. (2020). Human Resource Management Journal: A look to the past, present, and future of the journal and HRM scholarship. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 1-12.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2017). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (pp. 69-71). Boston: CENGAGE learning.
- Herzberg, F. I. (1966). Work and the Nature of Man.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2016). *Essentials of management*. Visit Tata McGraw-Hill.
- Kusurkar, R. A., Ten Cate, T. J., Van Asperen, M., & Croiset, G. (2011). Motivation as an independent and a dependent variable in medical education: a review of the literature. *Medical teacher*, 33(5), e242-e262.
- Kwo, O., Moore, T., & Jones, J. (2004). *Developing learning environments: Creativity, motivation and collaboration in higher education* (Vol. 1). Hong Kong University Press.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56(1), 485-516.
- Lloyd, R., & Aho, W. (2020). The Four Functions of Management-An essential guide to Management Principles.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public administration review*, 70(5), 681-690.
- Ryan, R. M., Bradshaw, E., Deci, E. L., Sternberg, R., & Pickren, W. (2019). A history of human motivation theories. *The Cambridge handbook of the intellectual history of psychology*, 391-411.
- Samson, D., Donnet, T., & Daft, R. L. (2020). *Management*. Cengage AU.
- Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York: Harper, 1911.
- Van der Heijden, B., Brown Mahoney, C., & Xu, Y. (2019). Impact of job demands and resources on nurses' burnout and occupational turnover intention towards an age-moderated mediation model for the nursing profession. *International journal of environmental research and public health*, 16(11), 2011.
- Willis-Shattuck, M., Bidwell, P., Thomas, S., Wyness, L., Blaauw, D., & Ditlopo, P. (2008). Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review. *BMC health services research*, 8(1), 247.

Автор туралы мәлімет:

Еркимбаева А. – Алматы Менеджмент Университетінің докторанты, Алматы, Қазақстан. (e-mail: tsezk@mail.ru)

Information about the author:

Yerkimbayeva A. – doctoral student, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan (e-mail: tsezk@mail.ru)

Сведения об авторе:

Еркимбаева А. – докторант Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан (e-mail: tsezk@mail.ru)

ЦИФРОВЫЕ КАНАЛЫ ПРОДВИЖЕНИЯ И НАМЕРЕНИЕ ПРИОБРЕСТИ ФИТНЕС-АБОНЕМЕНТ

Д.Е. Жетпіс *, Л.Р. Еспергенова 

Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан

*e-mail: aidobolov.d@gmail.com

Аннотация. Цифровизация коммуникаций фитнес-индустрии превратила решение о покупке абонемента из преимущественно офлайн-выбора в многошаговый процесс, опосредованный социальными сетями, отзывами, инфлюенсер-маркетингом и поисковыми сервисами. Цель исследования — эмпирически оценить, какие цифровые каналы и типы контента в наибольшей степени связаны с намерением казахстанских потребителей приобрести абонемент в фитнес-клуб, и как воспринимаемое доверие к источнику опосредует этот процесс. На основе анкетирования 77 респондентов цифровой аудитории, преимущественно связанной с г. Алматы, проведён количественный анализ корреляционных и регрессионных связей между частотой контакта с каналами, уровнем доверия к ним, силой влияния отдельных типов контента, установками относительно инфлюенсер-маркетинга и итоговым намерением совершить покупку, а также тематический анализ открытых ответов. Шкала намерения продемонстрировала высокую внутреннюю согласованность ($\alpha = 0,959$). Результаты показывают, что наиболее сильную связь с намерением имеют не самые «громкие» каналы (Instagram, TikTok, таргетинг), а каналы независимой верификации — официальные сайты ($r = 0,634$), карточки в 2GIS/Google Maps ($r = 0,562$) и пользовательские отзывы ($r = 0,519$). Многомерная регрессия объясняет 52% дисперсии намерения, причём наиболее устойчивым предиктором оказывается воспринимаемая способность аудитории отличить искреннюю рекомендацию блогера от оплаченной интеграции ($\beta = 0,295$; $p = 0,024$). На основании результатов предложена концептуальная модель «воспринимаемой цифровой надёжности», в которой эффективность каналов определяется не их охватом, а их способностью обеспечивать прозрачность, верифицируемость и подлинность сигнала. Научная ценность работы заключается в эмпирическом сопоставлении семи каналов в рамках единой выборки и в формализации латентного медиатора. Практическое значение состоит в обосновании рекомендации фитнес-клубам Казахстана смещать акцент с количества рекламных контактов на качество репутационной инфраструктуры — открытость цен, наполненность отзывов, реалистичность визуала и ясность коммуникации.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, фитнес-индустрия, намерение к покупке, инфлюенсер-маркетинг, доверие потребителей, отзывы пользователей, социальные сети, поведение потребителей.

ІЛГЕРІЛЕТУДІҢ ЦИФРЛЫҚ АРНАЛАРЫ ЖӘНЕ ФИТНЕС-АБОНЕМЕНТ САТЫП АЛУ НИЕТІ

Д.Е. Жетпіс *, Л.Р. Еспергенова 

Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан

*e-mail: aidobolov.d@gmail.com

Түйіндеме. Фитнес-индустриясының коммуникацияларын цифрландыру абонемента сатып алу туралы шешімді негізінен офлайн таңдаудан әлеуметтік желілер, пікірлер, инфлюенсер-маркетинг және іздеу қызметтері арқылы жанама түрде жүзеге асырылатын көп сатылы үдеріске айналдырды. Зерттеудің мақсаты — қандай цифрлық арналар мен контент түрлері қазақстандық тұтынушылардың фитнес-клубқа абонемент сатып алу ниетімен ең көп байланысты екенін және ақпарат көзіне сенімнің бұл үдерісте қалай делдалдық рөл атқаратынын эмпирикалық бағалау. Негізінен Алматы қаласына қатысты 77 респонденттен алынған сауалнама нәтижелері негізінде корреляциялық, регрессиялық талдау және ашық сұрақтарды тақырыптық талдау жүргізілді. Ниет шкаласының ішкі келісімділігі жоғары ($\alpha = 0,959$). Нәтижелер ниетпен ең күшті байланыс ең «дауысты» арналармен (Instagram, TikTok, таргетингтік жарнама) емес, тәуелсіз тексеру арналарымен — ресми сайттармен ($r = 0,634$), 2GIS/Google Maps карточкаларымен ($r = 0,562$) және пайдаланушылардың пікірлерімен ($r =$

0,519) — қалыптасатынын көрсетеді. Көп өлшемді регрессия ниеттегі дисперсияның 52%-ын түсіндіреді; ең тұрақты предиктор — аудиторияның блогердің шынайы ұсынысын ақылы интеграциядан ажырату қабілеті ($\beta = 0,295$; $p = 0,024$). Жұмыста «қабылданатын цифрлық сенімділік» концептуалдық моделі ұсынылған. Зерттеудің ғылыми құндылығы бір іріктеме шеңберінде жеті арнаны эмпирикалық салыстыруда және арналардың ниетпен байланысын делдалдайтын жасырын конструкті ретінде. Тәжірибелік маңызы: Қазақстан фитнес-клубтарына жарнамалық байланыстар санынан репутациялық инфрақұрылымның сапасына — бағалардың ашықтығына, пікірлердің көптігіне, визуалдың шынайылығына және коммуникацияның айқындығына — назар аударуды ұсынады.

Кілт сөздер: цифрлық маркетинг, фитнес-индустрия, сатып алу ниеті, инфлюенсер-маркетинг, тұтынушы сенімі, пайдаланушы пікірлері, әлеуметтік желілер, тұтынушы мінез-құлқы.

DIGITAL PROMOTION CHANNELS AND FITNESS MEMBERSHIP PURCHASE INTENTION

D.E. Zhetpis, L.R. Espergenova 
Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan
*e-mail: aidobolov.d@gmail.com

Abstract. The digitalisation of fitness-industry communications has transformed the membership purchase decision from a predominantly offline choice into a multi-step process mediated by social networks, user reviews, influencer marketing and location-based search platforms. This study empirically assesses which digital channels and content types are most strongly associated with Kazakhstani consumers' intention to purchase a fitness club membership, and how perceived source trust mediates this process. Drawing on a survey of 77 respondents from a digital audience predominantly connected to Almaty, the study performs correlation and multiple-regression analyses linking channel exposure frequency, channel trust, content influence and influencer-marketing attitudes to purchase intention, complemented by thematic analysis of open-ended responses. The intention scale showed high internal consistency ($\alpha = 0.959$). The results indicate that the strongest associations with intention are produced not by the most visible channels (Instagram, TikTok, paid targeting) but by independent verification channels — official websites ($r = 0.634$), 2GIS/Google Maps listings ($r = 0.562$) and user reviews ($r = 0.519$). The multiple regression model explains 52% of the variance in intention, with the consumer's perceived ability to distinguish a genuine blogger recommendation from a paid integration emerging as the most stable predictor ($\beta = 0.295$; $p = 0.024$). On this basis, the study proposes a conceptual model of perceived digital trustworthiness, in which channel effectiveness is determined not by reach but by the channel's capacity to deliver transparency, verifiability and authenticity. The scientific contribution lies in the comparative empirical assessment of seven channels within a single sample and in the formalisation of a latent mediator. The practical contribution is a recommendation for Kazakhstani fitness clubs to shift from advertising volume toward the quality of reputational infrastructure — open pricing, populated reviews, realistic visuals and clear communication.

Key words: digital marketing, fitness industry, purchase intention, influencer marketing, consumer trust, online reviews, social media, consumer behaviour.

Введение

В фитнес-индустрии наблюдается выраженный «парадокс охвата и доверия»: каналы с наибольшей частотой контакта (Instagram, TikTok, таргетированная реклама) демонстрируют наименьший уровень доверия и наименьшую корреляцию с намерением приобрести абонемент, тогда как каналы независимой верификации — официальные сайты, карточки 2GIS/Google Maps и пользовательские отзывы — обладают наивысшей объяснительной силой.

Среди типов контента сильнее всего работают форматы, снижающие

информационный риск: отзывы клиентов с описанием результата ($M = 3,08$), прозрачные цены и акции ($M = 2,87$) и реалистичная визуальная эстетика аккаунта ($M = 2,87$); все три категории положительно коррелируют с намерением к покупке ($r = 0,558-0,596$; $p < 0,001$).

Эффективность инфлюенсер-маркетинга в фитнес-секторе определяется не охватом блогера, а мета-когнитивной способностью аудитории распознавать рекламные интенции; именно эта переменная остаётся единственным статистически значимым предиктором при контроле остальных в многомерной

регрессии ($\beta = 0,295$; $p = 0,024$) и подтверждает теоретические предположения persuasion knowledge модели применительно к локальному рынку.

Предложена авторская концептуальная модель воспринимаемой цифровой надёжности, в которой эффективность каналов определяется через четыре атрибута — прозрачность цен, реалистичность визуала, подлинность отзывов и ясность коммуникации; модель эмпирически объясняет 52% дисперсии намерения к покупке ($R^2 = 0,520$; $F(4, 64) = 17,35$; $p < 0,001$) и формализует ранее не операционализированный медиатор связи между каналом и поведенческим намерением.

Фитнес-индустрия в последнее десятилетие пережила одно из наиболее радикальных изменений в структуре потребительского пути. Ещё пятнадцать лет назад решение о покупке абонемента в спортивный клуб формировалось преимущественно офлайн — через дорогу до объекта, рекомендации знакомых и наружную рекламу. Сегодня этот путь оказался в значительной мере перенесён в цифровое пространство — в Instagram-аккаунты клубов, в короткие видеоролики TikTok, в карточки 2GIS, в обзоры блогеров и в таргетированную рекламу (Lim et al., 2021; Tafesse & Wood, 2021). Маркетинговые расходы фитнес-операторов всё чаще распределяются именно между этими каналами, при этом эмпирическая оценка их сравнительной эффективности остаётся фрагментарной.

Актуальность темы определяется тремя сопряжёнными обстоятельствами. Во-первых, фитнес-услуга относится к категории продуктов с высоким уровнем воспринимаемого риска: потребитель приобретает доступ к среде, которую он будет регулярно посещать на протяжении длительного периода, и этот выбор связан с физическим здоровьем, временем и существенными расходами (García-Fernández et al., 2020). Высокая стоимость ошибки повышает значение информационной фазы решения, в которой и работают цифровые каналы. Во-вторых,

цифровой ландшафт сильно фрагментирован: даже один и тот же потенциальный клиент в течение недели может последовательно увидеть рекламу клуба в Reels, наткнуться на негативный отзыв в 2GIS, посмотреть видеобзор у блогера и зайти на официальный сайт (Por et al., 2022). Возникает методологически содержательный вопрос: какие из этих точек контакта реально сдвигают намерение к покупке, а какие создают «белый шум» внимания. В-третьих, рынок казахстанских фитнес-клубов, в особенности в Алматы, демонстрирует выраженную конкуренцию ценовых форматов и одновременно — относительно высокую цифровую зрелость аудитории, что делает локальный кейс показательным для понимания общих закономерностей.

Анализ зарубежной литературы по цифровому маркетингу услуг (Lim et al., 2021; Ismagilova et al., 2020), исследований инфлюенсер-маркетинга (Casaló et al., 2020; Belanche et al., 2021; Lou & Kim, 2022; Sokolova & Kefi, 2020), мета-анализов рекламной эффективности (Hudders et al., 2021), persuasion knowledge модели (Boerman et al., 2021), eWOM-эффектов (Filieri et al., 2021), теорий социальной медиа-вовлечённости (Hollebeek et al., 2020; Yuan & Lou, 2020) и работ по фитнес-сектору (García-Fernández et al., 2020; Sokolova & Perez, 2021) позволяет идентифицировать важный пробел исследования. Существующие работы либо концентрируются на одном канале — чаще всего Instagram (Casaló et al., 2020; Tafesse & Wood, 2021; De Veirman et al., 2017), — либо рассматривают общую цифровую вовлечённость потребителя на агрегированном уровне (Hollebeek et al., 2020). Прямого количественного сопоставления нескольких каналов одновременно, на одной выборке, с одновременным учётом частоты контакта, доверия, типа контента и установок относительно инфлюенсер-маркетинга в литературе по фитнес-сектору практически не встречается. Для рынков СНГ и, в частности, Казахстана картина ещё фрагментарнее: имеющиеся работы (Береговская, Гришаева, 2020; Веретёхин,

2022) описывают общие тенденции цифрового маркетинга и поведения молодой аудитории, но не предлагают каналоориентированной эмпирической модели для услуг с высоким воспринимаемым риском, к которым относится фитнес. Настоящая работа стремится восполнить этот пробел, помещая семь основных цифровых каналов фитнес-сектора в одну сравнительную систему координат и формализуя латентный медиатор — воспринимаемую цифровую надёжность.

Объектом исследования выступает поведение цифровой аудитории фитнес-услуг, предметом — связь между параметрами цифровых каналов продвижения (частота контакта, доверие, сила влияния отдельных типов контента) и заявленным намерением приобрести абонемент. Цель работы состоит в эмпирической идентификации тех каналов и форматов контента, которые в наибольшей степени связаны с намерением к покупке, и в выстраивании на их основе концептуальной модели, объясняющей наблюдаемые закономерности. Из этой цели вытекают четыре исследовательские задачи: (1) описать структуру цифрового медиапотребления и интенсивность контакта с рекламой фитнес-клубов по основным платформам; (2) сравнить уровни доверия аудитории к разным типам цифровых каналов; (3) количественно оценить силу связи каждого канала и каждого типа контента с намерением к покупке; (4) проверить методом многомерной регрессии, какие предикторы сохраняют объяснительную силу при контроле остальных, и предложить интерпретативную модель.

Методологический подход исследования сочетает количественный анализ данных опроса (описательная статистика, корреляции Пирсона и Спирмена, многомерная линейная регрессия, проверка надёжности шкал методом α -Кронбаха) с тематическим анализом ответов на открытые вопросы. Основные методы реализованы в среде Python 3 с использованием библиотек pandas, scipy и statsmodels. Рабочая

гипотеза формулируется так: на намерение приобрести абонемент сильнее влияют не те каналы, которые обладают наибольшим охватом и плотностью контакта (Instagram, TikTok, таргетированная реклама), а те, которые потребитель воспринимает как независимые источники верификации продавца — пользовательские отзывы, локальные карточки и официальные сайты, а также инфлюенсер-маркетинг при условии, что аудитория сохраняет способность отличать искреннюю рекомендацию от оплаченной интеграции. Подтверждение или опровержение этого тезиса позволит уточнить распределение маркетинговых усилий и сместить акцент с количественных метрик охвата на качество репутационной инфраструктуры клуба. Научное значение работы состоит в формализации латентного медиатора цифровой надёжности, практическое — в предложении управляемых атрибутов цифрового присутствия, на которые фитнес-оператор может непосредственно воздействовать.

Обзор литературы

Цифровая трансформация маркетинга фитнес-услуг рассматривается в литературе на пересечении нескольких теоретических линий — теории намерения к покупке, теории вовлечённости в социальных медиа, теории обработки рекламных сообщений и инфлюенсер-маркетинга. Современные обзоры показывают, что цифровые каналы изменили саму структуру потребительского пути, сжав фазу осведомлённости и одновременно удлив фазу оценки альтернатив, в которой потребитель собирает социальные доказательства (Lim et al., 2021). Pavlou и Fygenon (2006), расширяя теорию запланированного поведения для электронной коммерции, показывают, что в цифровой среде намерение к покупке зависит не только от установок и субъективных норм, но также от воспринимаемой полезности и контроля над процессом принятия решения, что усиливает роль информационной прозрачности канала.

Особое внимание исследователи уделяют феномену пользовательского контента и онлайн-отзывов как драйверу

намерения к покупке. Электронное сарафанное радио (eWOM) трактуется как форма социального доказательства, обладающая особым весом из-за воспринимаемой независимости источника от продавца (Ismagilova et al., 2020). При этом эффект отзывов носит нелинейный характер: его сила зависит от воспринимаемой подлинности, валентности и однородности, а избыточно положительные оценки могут парадоксальным образом снижать доверие. Filieri et al. (2021) на материале туристических направлений показали, что готовность принять решение о покупке услуги положительно зависит от воспринимаемой полезности и достоверности отзывов в локальных сервисах. Это тесно связано с теорией скептицизма к рекламе (Friestad & Wright, 1994), активно развиваемой в современных работах по persuasion knowledge: цифровая аудитория обучается распознавать рекламные намерения, и эффективность сообщений всё сильнее зависит от того, насколько искренним и прозрачным выглядит источник (Voerman et al., 2021).

Инфлюенсер-маркетинг остаётся одной из самых обсуждаемых областей цифрового продвижения. Метаанализ Hudders et al. (2021) показывает, что эффект влияния блогера на установку и намерение к покупке опосредуется параметрами парасоциального взаимодействия, тематической релевантности и воспринимаемой достоверности. В свежих исследованиях эффективность инфлюенсер-кампаний всё чаще связывается не с величиной охвата, а с конгруэнтностью между тематикой блогера, продуктом и аудиторией, а также с прозрачностью раскрытия рекламы (Lou & Kim, 2022; Belanche et al., 2021). Несоблюдение этой прозрачности приводит к так называемой «реактанс-реакции», когда потребитель сопротивляется убеждающему воздействию, как только распознаёт коммерческое намерение. Sokolova и Kefi (2020) на выборке последователей Instagram- и YouTube-блогеров продемонстрировали, что парасоциальное взаимодействие и

воспринимаемая достоверность примерно равно влияют на намерение к покупке, а De Veirman et al. (2017) обнаружили, что число подписчиков работает как сигнал популярности, но при определённых условиях может снижать воспринимаемую близость и, как следствие, эффективность рекомендации.

Yuan и Lou (2020) уточняют этот механизм, показывая, что парасоциальные отношения между блогером и аудиторией формируются преимущественно через комбинацию воспринимаемой компетентности источника, доверия и справедливости в коммуникации; при этом именно справедливость коммуникации оказывается отдельным предиктором интереса к рекомендуемому продукту. В контексте фитнес-индустрии особый интерес представляет работа Sokolova и Perez (2021), посвящённая фитнес-инфлюенсерам на YouTube. Авторы показали, что парасоциальная связь и просмотр фитнес-контента мотивируют к фактической физической активности преимущественно тех пользователей, которые уже занимаются спортом; для неактивной аудитории блогер выступает скорее источником развлечения, чем драйвером поведения. Этот результат напрямую релевантен для маркетинга абонементов: эффективность инфлюенсер-канала в формировании намерения к покупке зависит от исходной готовности аудитории к покупке, а не только от качеств самого источника.

Параллельно развивается линия исследований доверия к платформам и каналам. Por et al. (2022) на материале путешествий установили, что доверие выступает ключевым медиатором между влиянием инфлюенсера в социальных сетях и поведенческими намерениями потребителя; данный вывод хорошо экстраполируется на фитнес-сектор как услугу с высоким воспринимаемым риском. В работах по социальной вовлечённости (Hollebeek et al., 2020; Schivinski et al., 2016) подчёркивается, что не сам факт подписки на бренд, а интенсивность смысловой обработки контента предсказывает поведенческие

исходы, поэтому типы контента (видео-туры, демонстрация цен, отзывы клиентов) могут оказывать разный эффект.

Применительно к фитнес-услуге, исследования последних лет фиксируют рост значимости цифровых каналов в потребительском выборе клуба, в особенности после периода пандемии, когда часть фитнес-функций мигрировала в онлайн (García-Fernández et al., 2020; Sokolova & Perez, 2021). Yousaf (2024) в систематическом обзоре потребительно-брендовых отношений в социальных сетях фиксирует, что вовлечённость в цифровой контент бренда стабильно усиливает поведенческие намерения, однако этот эффект существенно опосредуется доверием и качеством контента. Однако вопрос о сравнительной эффективности конкретных каналов в формировании именно намерения к покупке физического абонеента остаётся слабо проработанным. Большинство работ либо концентрируется на одном канале — например, Instagram (Casaló et al., 2020; Tafesse & Wood, 2021), — либо изучает влияние общей цифровой компетенции потребителя на установки. На рынках СНГ и в Казахстане акцент чаще делается на общих закономерностях цифрового маркетинга, омниканальности и поведения молодёжи (Береговская, Гришаева, 2020; Веретёхин, 2022), без углублённого сопоставления отдельных каналов в одной выборке для услуг с высоким воспринимаемым риском.

Таким образом, в литературе складывается консенсус относительно того, что (а) цифровые каналы значимо влияют на намерение приобрести фитнес-услугу, (б) ключевую роль играет доверие к источнику, а не его охват, и (в) эффективность инфлюенсер-маркетинга обусловлена воспринимаемой подлинностью и парасоциальной близостью. Однако пробел сохраняется в части прямого количественного сопоставления каналов внутри одной выборки и в обобщающих моделях, объясняющих, почему именно «независимые» каналы обладают большей объяснительной силой. Настоящая работа стремится восполнить этот пробел,

предлагая концептуальную модель воспринимаемой цифровой надёжности и эмпирически тестируя её на данных казахстанской аудитории.

Методология

Для проверки сформулированной гипотезы был выбран количественный дизайн поперечного среза с элементами качественного анализа открытых ответов. Метод сбора данных — структурированное онлайн-анкетирование, размещённое в Google Forms и распространявшееся по цифровым каналам в течение октября — ноября 2025 г. Окончательная выборка составила 77 респондентов; основная её часть представлена аудиторией в возрасте 18–34 лет (74,0%), 71,4% — женщины, 42,9% проживают в г. Алматы, остальные участники имеют опыт пользования услугами фитнес-клубов и относятся к той же языковой и потребительской среде. Распределение по статусу относительно фитнес-клубов оказалось содержательным: 42,9% посещают клуб в настоящий момент, 35,1% посещали ранее и рассматривают возврат, 14,3% никогда не посещали, но рассматривают покупку, и лишь 7,8% не планируют покупку — то есть 92,2% выборки относятся к маркетинговой целевой группе исследования.

Инструмент исследования включал четыре функциональных блока: (1) демографический и поведенческий контекст (пол, возраст, образование, доход, время в социальных сетях, регулярно используемые платформы); (2) интенсивность контакта с цифровыми каналами продвижения фитнес-клубов и уровень доверия к каждому из семи каналов (Instagram-посты, TikTok, блогеры, отзывы клиентов, таргетированная реклама, 2GIS/Google Maps, официальные сайты), оцениваемые по 5-балльной шкале Лайкерта; (3) сила влияния шести типов контента — видео-туров, отзывов «до/после», информации о ценах и акциях, контента с участием инфлюенсеров, видео тренировок и визуальной эстетики аккаунта; (4) пять утверждений об инфлюенсер-маркетинге, четыре утверждения о роли цифровых факторов в выборе и четыре пункта зависимой

переменной — намерения приобрести абонемент. Для расширения интерпретации в анкету включены два открытых вопроса о факторах, повышающих и снижающих готовность к покупке.

Статистический анализ выполнен в среде Python 3 с использованием библиотек pandas, scipy и statsmodels. На первом шаге рассчитана описательная статистика по всем шкалам и проведена проверка надёжности агрегированных индексов методом α -Кронбаха. Для индекса намерения к покупке (4 пункта блока B8) показатель составил $\alpha = 0,959$, для индекса роли цифровых факторов (4 пункта B9) — $\alpha = 0,930$, для индекса инфлюенс-маркетинга (3 пункта B7) — $\alpha = 0,920$, что соответствует категории «отличной» внутренней согласованности и подтверждает корректность их использования как композитных переменных. На втором шаге рассчитаны коэффициенты Пирсона и Спирмена между предикторами и зависимой переменной — обе метрики дали согласующиеся результаты, что указывает на устойчивость выявленных связей. На третьем шаге построена многомерная линейная регрессия с зависимой переменной «намерение к покупке» и набором отобранных предикторов, для которых дополнительно проверены показатели VIF (вариант инфляции дисперсии) и стандартизированные коэффициенты β .

Этапы исследования включали: (1) формулирование исследовательских вопросов и гипотезы; (2) проектирование инструмента с опорой на установленные шкалы доверия, скептицизма к рекламе и намерения к покупке; (3) пилотирование анкеты на ограниченной группе ($n = 6$) для проверки понимания формулировок; (4) основной сбор данных; (5) очистку и кодирование данных; (6) статистический анализ; (7) тематический анализ открытых ответов методом ручного кодирования; (8) синтез результатов в концептуальную модель.

К ограничениям дизайна следует отнести небольшой размер выборки ($n = 77$), её преимущественно молодёжный и женский характер, а также самоотчётный

характер всех мер. По этой причине результаты интерпретируются как индикативные, а не генерализуемые на всю популяцию казахстанских потребителей фитнес-услуг. Тем не менее в рамках поставленной цели — выявления структурных различий между каналами и формирования концептуальной модели — выборка представляется содержательно достаточной.

Результаты и обсуждение

Анализ структуры цифрового медиапотребления подтвердил высокую вовлечённость выборки в социальные сети и тем самым релевантность объекта исследования. Доля респондентов, проводящих в сети 2 и более часов в день, составила 75,3%, причём 39,0% находятся в онлайн-среде свыше 4 часов ежедневно. Регулярно используемыми платформами оказались Instagram (71,4% выборки), TikTok (62,3%), WhatsApp (57,1%), YouTube (51,9%) и Telegram (37,7%); подписаны на одного и более фитнес-блогеров 79,2% участников. Эти данные означают, что цифровая аудитория, потенциально интересующаяся фитнес-услугой, не только доступна для каналов продвижения, но и обладает достаточной медийной зрелостью, чтобы критически оценивать поступающие сообщения.

Описательные статистики по семи каналам выявили выраженное расхождение между интенсивностью контакта и уровнем доверия. Самым «громким» каналом оказался Instagram: средняя оценка частоты контакта с рекламой и контентом фитнес-клубов составила $M = 2,99$ ($SD = 1,42$), тогда как у остальных каналов она колеблется в диапазоне 2,14–2,55. Вместе с тем картина доверия инвертирована: наивысший средний уровень доверия зафиксирован у пользовательских отзывов в социальных сетях ($M = 2,88$; $SD = 1,37$) и карточек в 2GIS/Google Maps ($M = 2,81$; $SD = 1,36$), тогда как у Instagram-постов клубов он составил лишь 2,51, у блогеров — 2,35, у TikTok — 2,26, а у таргетированной рекламы — 2,23. Иными словами, чем активнее канал говорит «голосом продавца», тем ниже к нему доверие; чем сильнее в канале представлен голос

пользователя или независимого агрегатора, тем выше готовность аудитории на него опираться.

Таблица 1 – Сравнение интенсивности контакта, уровня доверия и связи с намерением к покупке по цифровым каналам (M, SD, r)

Цифровой канал	Частота контакта (M)	Доверие (M)	Корреляция с намерением (r)	Значимость (p)
Официальный сайт клуба	2,25	2,55	0,634	< 0,001
2GIS / Google Maps	2,14	2,81	0,562	< 0,001
Отзывы клиентов в соцсетях	2,42	2,88	0,519	< 0,001
Реклама у блогеров	2,34	2,35	0,458	< 0,001
Таргетированная реклама	2,55	2,23	0,417	< 0,001
Instagram-посты клубов	2,99	2,51	0,398	< 0,001
TikTok-контент клубов	2,31	2,26	0,391	< 0,001

Примечание – составлено автором на основе данных опроса (n = 77).

Полученное распределение наглядно демонстрирует то, что можно описать как «парадокс охвата и доверия». Канал, который чаще всего встречается аудитории — Instagram-аккаунт клуба, — обладает только средним уровнем доверия (M = 2,51) и слабейшей среди всех каналов корреляцией с намерением к покупке (r = 0,398). Напротив, канал, реже всего попадающий в фокус внимания (официальный сайт; M = 2,25 по частоте контакта), демонстрирует наивысшую корреляцию с намерением (r = 0,634; p <

0,001). Аналогичная картина наблюдается у 2GIS/Google Maps: эти карточки реже всего возникают в потоке контента (M = 2,14), однако вместе с пользовательскими отзывами обладают наивысшим уровнем доверия и второй по силе корреляцией с намерением (r = 0,562). Этот паттерн подтверждает первую часть рабочей гипотезы: эффективность канала в формировании намерения определяется не интенсивностью «давления на внимание», а воспринимаемой независимостью источника от продавца.

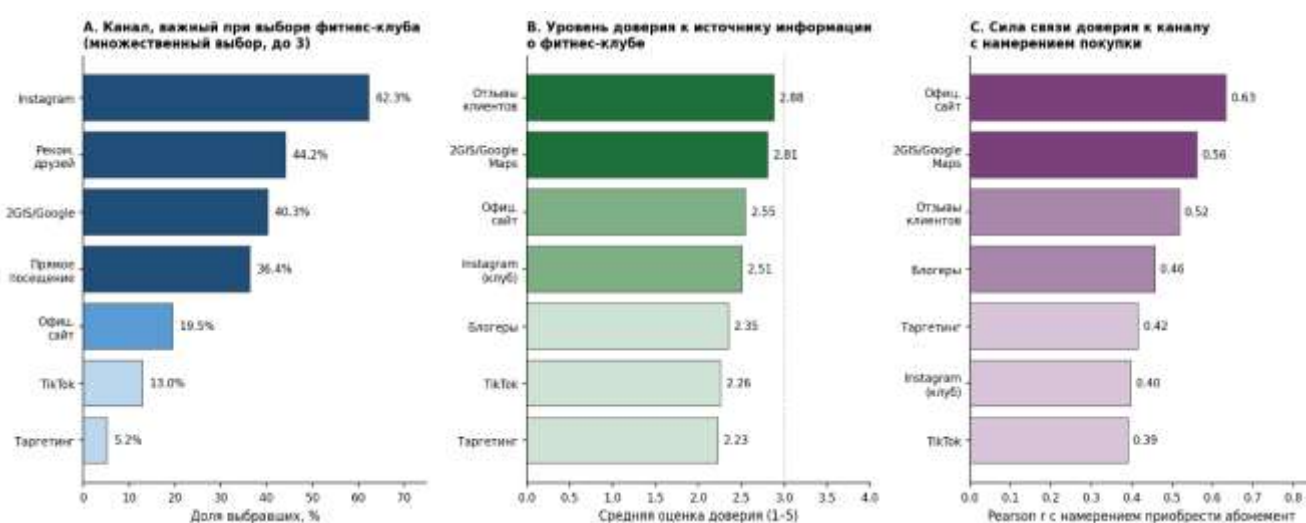


Рисунок 1 – Сравнительный анализ цифровых каналов фитнес-клубов: важность по оценкам респондентов (А), уровень доверия (В) и сила связи с намерением к покупке(С)

Примечание – составлено автором на основе данных опроса (n = 77).

Тот же вывод подтверждается и анализом B12 — вопроса о канале, который респондент считает наиболее важным при выборе клуба. Лидером ожидаемо стал Instagram клуба (его выбрали 62,3% респондентов как один из ключевых каналов), однако вторую и третью позиции заняли рекомендации друзей в офлайне (44,2%) и отзывы в 2GIS/Google (40,3%), а официальный сайт упомянут лишь 19,5% — при том, что именно сайт оказался сильнейшим предиктором намерения. Это указывает на расхождение между декларируемой важностью канала и его фактическим вкладом в решение: респонденты оценивают значимость канала по тому, насколько он у них на виду, тогда как реальное решение о покупке формируется в более «тихих», но более информативно ёмких источниках.

Анализ типов контента (вопрос B5) продолжает эту линию. Самый высокий

показатель силы влияния зафиксирован у отзывов клиентов с описанием результата «до/после» ($M = 3,08$), за ними следуют информация о ценах и акциях ($M = 2,87$), визуальная эстетика аккаунта ($M = 2,87$), видео тренировок с тренерами клуба ($M = 2,75$), видео-туры по залу ($M = 2,58$) и контент с участием блогеров ($M = 2,51$). Картина корреляций с намерением аналогична: отзывы — $r = 0,596$, цены — $r = 0,565$, эстетика — $r = 0,558$, контент с блогерами — $r = 0,553$, видео тренировок — $r = 0,509$, видео-туры — $r = 0,470$ (все $p < 0,001$). Здесь хорошо видно, что наиболее сильно работают форматы, дающие потребителю либо подтверждение результата от других людей (отзывы), либо элиминацию информационных рисков (прозрачные цены), либо «осоздаваемое» представление о среде (визуальная эстетика и тренировки).

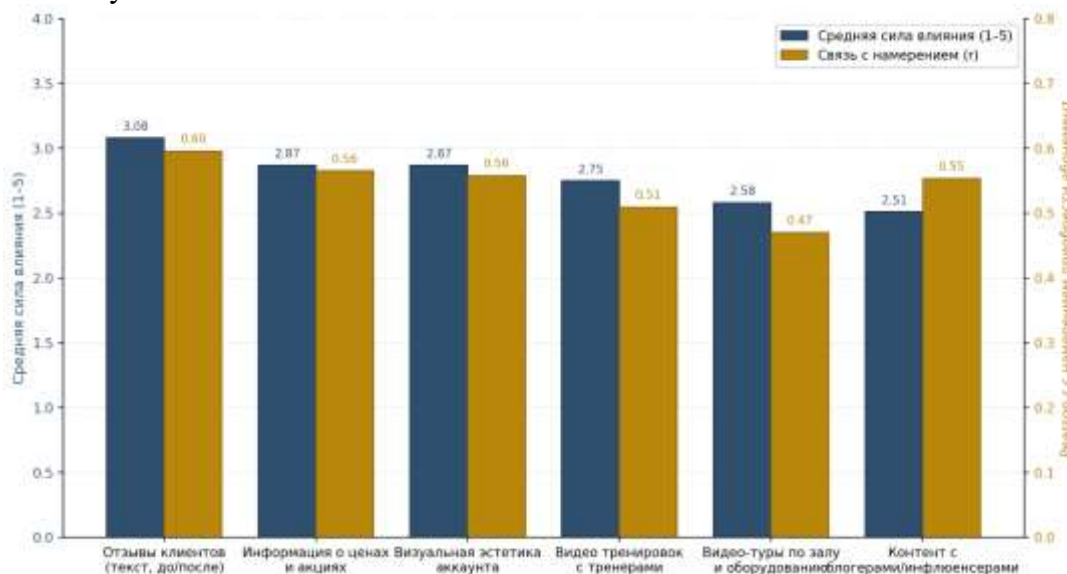


Рисунок 2 – Сила влияния типов контента (M, шкала 1–5) и их корреляция с намерением приобрести абонемент (Pearson r)

Примечание – составлено автором на основе данных опроса (n = 77).

Особого внимания заслуживает блок утверждений об инфлюенсер-маркетинге (B7). Все пять пунктов значимо коррелируют с намерением к покупке, причём наиболее сильная связь обнаружена не у оценки персонального доверия к блогеру ($r = 0,604$) и не у готовности рассмотреть покупку по его рекомендации ($r = 0,492$), а у двух мета-когнитивных утверждений: «я могу отличить искреннюю

рекомендацию блогера от оплаченной интеграции» ($r = 0,654$; $p < 0,001$) и «честная маркировка рекламы повышает моё доверие к рекомендации» ($r = 0,634$; $p < 0,001$). Это подтверждает теоретический тезис современных исследований persuasion knowledge: чем выше у потребителя ощущение собственной компетентности в декодировании рекламных сообщений, тем выше его

готовность вообще включаться в коммуникацию с инфлюенсер-каналом. Иначе говоря, прозрачность раскрытия не подавляет, а повышает эффективность канала, потому что снимает реактанс и переводит коммуникацию в режим осознанного информированного выбора.

Многомерная регрессия с четырьмя предикторами — доверием к официальному сайту, восприятием отзывов как влияющего контента, способностью различать искреннюю рекомендацию блогера и готовностью рекомендовать клуб через цифровые каналы — позволила количественно оценить совместный вклад этих переменных. Модель статистически значима ($F(4, 64) = 17,35$; $p < 0,001$) и объясняет 52,0% дисперсии намерения к покупке ($R^2 = 0,520$; Adj. $R^2 = 0,490$). В регрессионную модель вошли 69 из 77 наблюдений в связи с попарным исключением пропущенных значений (listwise deletion). Стандартизированные коэффициенты β распределяются следующим образом: способность отличать искреннюю рекомендацию блогера — $\beta = 0,295$ ($p = 0,024$); доверие официальному сайту — $\beta = 0,261$ ($p = 0,064$); готовность рекомендовать клуб через цифровые каналы — $\beta = 0,199$ ($p = 0,087$); восприятие отзывов как влияющего контента — $\beta = 0,093$ ($p = 0,502$). Из этого следует, что при контроле остальных переменных единственным статистически значимым предиктором остаётся именно мета-когнитивная способность аудитории распознавать рекламные интенции — что является нетривиальным результатом и хорошо согласуется с теоретическими ожиданиями.

Высокие значения VIF (8–14), наблюдаемые в этой модели, не следует трактовать как методический дефект: они отражают концептуально содержательную мультиколлинеарность. Все четыре предиктора умеренно или сильно коррелируют между собой ($r = 0,52–0,74$), что указывает на существование латентного фактора более высокого порядка. Опираясь на этот результат, можно предположить, что отдельные характеристики каналов и контента воспринимаются респондентами

не изолированно, а как единый конструкт, который мы предлагаем называть «воспринимаемой цифровой надёжностью». Этот конструкт интегрирует прозрачность цен, реалистичность визуала, подлинность отзывов и ясность коммуникации; он опосредует переход от плотности цифровых контактов к намерению о покупке.

Качественный анализ открытых ответов на вопросы B14 и B15 даёт независимое подтверждение этой интерпретации. Среди факторов, повышающих готовность к покупке, респонденты систематически называют «реальные отзывы клиентов», «прозрачные цены», «фото/видео зала без фильтров», «понятную онлайн-запись на пробное занятие», «информацию о тренерах», «удобство ориентирования в прайс-листе». Все эти формулировки сводятся к одному содержательному ядру — снижению информационной асимметрии. Среди факторов, отталкивающих покупателя, сформировался зеркальный по структуре список: «агрессивная и часто попадающаяся реклама», «нереалистичные “до/после”», «скрытые цены», «слишком отредактированные фото/видео», «фейковые отзывы», «обещания быстрых результатов», «навязчивые звонки после заявки», «кликбейт типа “только сегодня – 90%”». Здесь отчётливо выявляется группа антипредикторов — сигналов, разрушающих воспринимаемую надёжность даже при высоком уровне присутствия канала. Сочетание прямых и обратных сигналов формирует полное теоретическое поле, на которое опирается предлагаемая концептуальная модель.

В предлагаемой модели три блока предикторов — источники доверия, качество контента и инфлюенс-маркетинг — связаны с зависимой переменной не напрямую, а через единый медиатор — воспринимаемую цифровую надёжность фитнес-клуба. Эта надёжность складывается из четырёх воспринимаемых атрибутов цифрового присутствия: прозрачности цен, реалистичности визуала, подлинности отзывов и ясности

коммуникации. Эффективность каналов модулируется цифровой компетентностью самой аудитории — её способностью к декодированию рекламы и идентификации признаков искренности. Антипредикторы, выявленные в открытых ответах (агрессивные продажи, скрытые цены,

идеализированные «до/после», шаблонные отзывы, отретушированный визуал), действуют как факторы, разрушающие воспринимаемую надёжность; их влияние имеет отрицательный знак и асимметрично сильнее, чем влияние одного дополнительного позитивного сигнала.

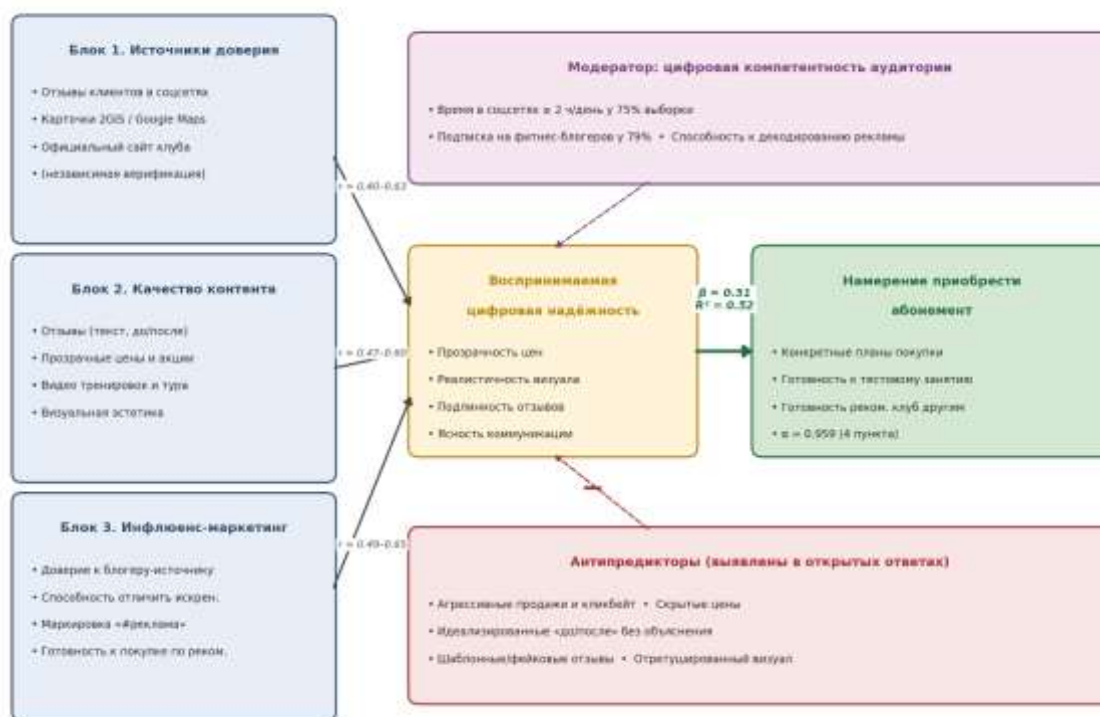


Рисунок 3 – Концептуальная модель воспринимаемой цифровой надёжности как медиатора связи между цифровыми каналами продвижения фитнес-клубов и намерением приобрести абонемент

Примечание – составлено автором на основе результатов эмпирического исследования и тематического анализа открытых ответов ($n = 77$).

Дополнительная проверка по демографическим признакам (пол, возраст, статус относительно фитнес-клубов) показала, что различия в намерении между подгруппами невелики и статистически незначимы (t-тест по полу $p = 0,68$; t-тест «до 24 / 25+» $p = 0,77$; ANOVA по статусу $p = 0,23$). Это поддерживает интерпретацию, при которой ключевыми объяснительными переменными в формировании намерения к покупке являются параметры цифрового сообщения и доверия, а не демографические характеристики респондентов. Иными словами, у разных сегментов работает один и тот же механизм — снижение воспринимаемого риска через прозрачность и верифицируемость, — что

повышает практическую универсальность модели.

Сопоставление полученных данных с зарубежной литературой показывает значительное концептуальное согласие. Сильная связь пользовательских отзывов и локальных карточек с намерением к покупке воспроизводит вывод Filieri et al. (2021) о ключевой роли eWOM в принятии решений по локально привязанным услугам. Лидерство «способности отличать искренность» среди предикторов поведенчески реализует теоретические положения Voerman et al. (2021) о persuasion knowledge как факторе, повышающем приёмность раскрытой рекламы. Обнаруженный паттерн «инвертированного

отношения охвата и доверия» подтверждает обобщения Hudders et al. (2021) о том, что эффективность инфлюенсер-маркетинга падает по мере роста коммерциализации — но восстанавливается при условиях прозрачного раскрытия и тематической конгруэнтности (Belanche et al., 2021; Lou & Kim, 2022). Полученное доминирование канала верификации в фитнес-секторе хорошо согласуется с выводом Sokolova и Perez (2021) о том, что для физических активностей мотивирующий потенциал инфлюенсер-канала ограничен в основном уже вовлечённой аудиторией. На фоне отечественных работ, фиксирующих общие тенденции цифрового медиапотребления молодёжной аудитории СНГ (Береговская, Гришаева, 2020; Веретёхин, 2022), настоящая работа добавляет каналоориентированный аналитический ракурс, в котором семь каналов рассматриваются параллельно на одной выборке и интегрируются в единую структурно-медиаторную модель.

Заключение

Исследование было направлено на эмпирическую оценку того, какие цифровые каналы продвижения фитнес-клубов в наибольшей степени связаны с намерением потребителей приобрести абонемент. Методологически работа опиралась на структурированный онлайн-опрос 77 респондентов, многомерный корреляционный и регрессионный анализ, а также тематический анализ открытых ответов; высокая внутренняя согласованность ключевых шкал ($\alpha = 0,920\text{--}0,959$) подтвердила надёжность измерений.

Полученные результаты позволяют сделать четыре содержательных вывода. Во-первых, в фитнес-секторе наблюдается выраженный «парадокс охвата и доверия»: каналы с наибольшим охватом и плотностью контакта (Instagram, TikTok, таргетированная реклама) демонстрируют наименьший уровень доверия ($M = 2,23\text{--}2,51$) и наименьшую корреляцию с намерением к покупке ($r = 0,391\text{--}0,417$), тогда как каналы независимой верификации — официальные сайты, 2GIS/Google Maps, пользовательские отзывы — обладают

наивысшим уровнем доверия ($M = 2,55\text{--}2,88$) и наиболее сильной связью с намерением ($r = 0,519\text{--}0,634$). Во-вторых, среди типов контента наиболее сильно работают форматы, снижающие информационный риск: отзывы клиентов ($r = 0,596$), прозрачные цены и акции ($r = 0,565$) и реалистичная визуальная эстетика ($r = 0,558$). В-третьих, эффективность инфлюенсер-маркетинга определяется не охватом блогера, а мета-когнитивной способностью аудитории отличать искреннюю рекомендацию от оплаченной интеграции ($r = 0,654$; $\beta = 0,295$; $p = 0,024$) — этот фактор остаётся единственным статистически значимым предиктором при контроле остальных переменных. В-четвёртых, многомерная модель из четырёх предикторов объясняет 52% дисперсии намерения к покупке ($R^2 = 0,520$; $F = 17,35$; $p < 0,001$), а наблюдаемая мультиколлинеарность блоков указывает на существование латентного конструкта — воспринимаемой цифровой надёжности, выступающего медиатором между параметрами каналов и намерением.

На основе этих выводов сформулирована концептуальная модель, в которой эффективность цифрового продвижения фитнес-клуба определяется не количеством рекламных контактов, а качеством репутационной инфраструктуры, измеряемой по четырём атрибутам: прозрачность цен, реалистичность визуала, подлинность отзывов и ясность коммуникации. Антипредикторы — агрессивные продажи, скрытые цены, идеализированные «до/после», шаблонные отзывы и отретушированный визуал — действуют как фактор разрушения воспринимаемой надёжности и асимметрично сильнее одного дополнительного позитивного сигнала.

Практическое значение результатов для маркетинга фитнес-клубов в Казахстане состоит в следующем. Во-первых, целесообразно перераспределить медийный бюджет в пользу инструментов, повышающих верифицируемость, — заполнения карточек 2GIS и Google Maps, систематической работы с отзывами, поддержания актуального и

информативного официального сайта с открытым прайс-листом и понятной онлайн-записью. Во-вторых, инфлюенсер-кампании следует строить с прозрачным раскрытием рекламного характера, тематической конгруэнтностью и предпочтением микроинфлюенсеров с высокой воспринимаемой искренностью. В-третьих, в пользовательских аккаунтах продуктивно сместить фокус с агрессивно-продающего нарратива на демонстрацию реальных результатов клиентов, реалистичный визуал зала, прозрачную информацию о тренерах и условиях. В-четвёртых, имеет смысл рассматривать цифровые каналы клуба как единую систему сигналов надёжности, согласованных между собой; противоречия между обещаниями в Instagram и реальностью в отзывах 2GIS быстро дешифруются цифрово-зрелой аудиторией и работают против намерения о покупке.

Ограничения исследования включают небольшой размер выборки ($n = 77$), её скос в сторону молодёжной и женской аудитории, кросс-секционный дизайн и самоотчётный характер всех мер. Это означает, что регрессионные коэффициенты следует интерпретировать как индикативные, а не строго каузальные,

а обобщение на всю популяцию казахстанских потребителей фитнес-услуг требует осторожности. Перспективы дальнейших исследований естественно возникают в нескольких направлениях.

Во-первых, целесообразно операционализировать конструкт воспринимаемой цифровой надёжности как самостоятельную многопунктовую шкалу и тестировать его медиаторную роль в моделях структурных уравнений на выборках большего объёма. Во-вторых, продуктивно объединить самоотчётные меры с поведенческими данными (CTR, конверсия, retention) реальных кампаний фитнес-клубов. В-третьих, представляется интересным сравнить казахстанскую цифровую аудиторию с аудиторией других рынков с разной степенью медийной зрелости — это позволит проверить, насколько модератор цифровой компетентности устойчив межкультурно. Наконец, отдельным направлением является эксперимент с прозрачностью раскрытия рекламы у инфлюенсеров: гипотеза о том, что маркировка повышает, а не снижает эффективность сообщения, заслуживает дополнительной проверки в форматах с контрольной группой.

Благодарность, конфликт интересов

Автор выражает благодарность научному руководителю и коллегам по программе магистратуры за конструктивные замечания на этапе разработки исследовательского инструмента. Конфликт интересов отсутствует.

Список литературы

- Belanche, D., Casaló, L. V., Flavián, M., & Ibáñez-Sánchez, S. (2021). Understanding influencer marketing: The role of congruence between influencers, products and consumers. *Journal of Business Research*, 132, 186–195. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.067>
- Береговская Т. А., Гришаева С. А. Поколение Z: потребительское поведение в цифровой среде // Вестник университета. – 2020. – № 1. – С. 92–99.
- Boerman, S. C., Helberger, N., van Noort, G., & Hoofnagle, C. J. (2021). Sponsored blog content: What do the regulations say? And what do bloggers say? *Journal of Information Policy*, 11, 159–179. <https://doi.org/10.5325/jinfopoli.11.2021.0159>
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Ibáñez-Sánchez, S. (2020). Influencers on Instagram: Antecedents and consequences of opinion leadership. *Journal of Business Research*, 117, 510–519. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.005>
- Веретёхин А. В. Специфика и актуальные тренды развития цифровой рекламы // Вестник университета. – 2022. – № 2. – С. 5–13.
- De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798–828. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>

- Filieri, R., Lin, Z., Pino, G., Alguezaui, S., & Inversini, A. (2021). The role of visual cues in eWOM on consumers' behavioral intention and decisions. *Journal of Business Research*, 135, 663–675. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.055>
- Friestad, M., & Wright, P. (1994). The Persuasion Knowledge Model: How people cope with persuasion attempts. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 1–31. <https://doi.org/10.1086/209380>
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Sánchez-Oliver, A. J., Fernández-Gavira, J., Pitts, B. G., & Grimaldi-Puyana, M. (2020). An analysis of new social fitness activities: Loyalty in female and male CrossFit users. *Sport in Society*, 23(2), 204–221. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1625332>
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2020). S-D logic-informed customer engagement: Integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 161–185. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0494-5>
- Hudders, L., De Jans, S., & De Veirman, M. (2021). The commercialization of social media stars: A literature review and conceptual framework on the strategic use of social media influencers. *International Journal of Advertising*, 40(3), 327–375. <https://doi.org/10.1080/02650487.2020.1836925>
- Ismagilova, E., Slade, E. L., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2020). The effect of electronic word of mouth communications on intention to buy: A meta-analysis. *Information Systems Frontiers*, 22(5), 1203–1226. <https://doi.org/10.1007/s10796-019-09924-y>
- Lim, W. M., Yap, S.-F., & Makkar, M. (2021). Home sharing in marketing and tourism at a tipping point: What do we know, how do we know, and where should we be heading? *Journal of Business Research*, 122, 534–566. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.051>
- Lou, C., & Kim, H. K. (2022). Fancying the new rich and famous? Explicating the roles of influencer content, credibility, and parental mediation in adolescents' parasocial relationship, materialism, and purchase intentions. *Frontiers in Psychology*, 13, 808530. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.808530>
- Pavlou, P. A., & Fygenson, M. (2006). Understanding and predicting electronic commerce adoption: An extension of the theory of planned behavior. *MIS Quarterly*, 30(1), 115–143. <https://doi.org/10.2307/25148720>
- Pop, R.-A., Săplăcan, Z., Dabija, D.-C., & Alt, M.-A. (2022). The impact of social media influencers on travel decisions: The role of trust in consumer decision journey. *Current Issues in Tourism*, 25(5), 823–843. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1895729>
- Schivinski, B., Christodoulides, G., & Dabrowski, D. (2016). Measuring consumers' engagement with brand-related social-media content: Development and validation of a scale that identifies levels of social-media engagement with brands. *Journal of Advertising Research*, 56(1), 64–80. <https://doi.org/10.2501/JAR-2016-004>
- Sokolova, K., & Kefi, H. (2020). Instagram and YouTube bloggers promote it, why should I buy? How credibility and parasocial interaction influence purchase intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101742. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.01.011>
- Sokolova, K., & Perez, C. (2021). You follow fitness influencers on YouTube. But do you actually exercise? How parasocial relationships, and watching fitness influencers, relate to intentions to exercise. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102276. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102276>
- Tafesse, W., & Wood, B. P. (2021). Followers' engagement with Instagram influencers: The role of influencers' content and engagement strategy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102303. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102303>
- Yousaf, S. (2024). Engagement with consumer-brand relationships on social media: A systematic literature review. *Journal of Marketing Communications*, 30(1), 53–88. <https://doi.org/10.1080/13527266.2022.2086285>
- Yuan, S., & Lou, C. (2020). How social media influencers foster relationships with followers: The roles of source credibility and fairness in parasocial relationship and product interest. *Journal of Interactive Advertising*, 20(2), 133–147. <https://doi.org/10.1080/15252019.2020.1769514>

References

- Belanche, D., Casaló, L. V., Flavián, M., & Ibáñez-Sánchez, S. (2021). Understanding influencer marketing: The role of congruence between influencers, products and consumers. *Journal of Business Research*, 132, 186–195. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.067>
- Beregovskaya, T. A., & Grishaeva, S. A. (2020). *Pokolenie Z: potrebitelskoe povedenie v tsifrovoy srede* [Generation Z: Consumer behavior in the digital environment]. *Vestnik universiteta*, 1, 92–99. [in Russian]
- Boerman, S. C., Helberger, N., van Noort, G., & Hoofnagle, C. J. (2021). Sponsored blog content: What do the regulations say? And what do bloggers say? *Journal of Information Policy*, 11, 159–179. <https://doi.org/10.5325/jinfopoli.11.2021.0159>
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Ibáñez-Sánchez, S. (2020). Influencers on Instagram: Antecedents and consequences of opinion leadership. *Journal of Business Research*, 117, 510–519. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.005>
- De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798–828. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>
- Filieri, R., Lin, Z., Pino, G., Alguezaui, S., & Inversini, A. (2021). The role of visual cues in eWOM on consumers' behavioral intention and decisions. *Journal of Business Research*, 135, 663–675. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.055>

- Friestad, M., & Wright, P. (1994). The Persuasion Knowledge Model: How people cope with persuasion attempts. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 1–31. <https://doi.org/10.1086/209380>
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Sánchez-Oliver, A. J., Fernández-Gavira, J., Pitts, B. G., & Grimaldi-Puyana, M. (2020). An analysis of new social fitness activities: Loyalty in female and male CrossFit users. *Sport in Society*, 23(2), 204–221. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1625332>
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2020). S-D logic-informed customer engagement: Integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 161–185. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0494-5>
- Hudders, L., De Jans, S., & De Veirman, M. (2021). The commercialization of social media stars: A literature review and conceptual framework on the strategic use of social media influencers. *International Journal of Advertising*, 40(3), 327–375. <https://doi.org/10.1080/02650487.2020.1836925>
- Ismagilova, E., Slade, E. L., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2020). The effect of electronic word of mouth communications on intention to buy: A meta-analysis. *Information Systems Frontiers*, 22(5), 1203–1226. <https://doi.org/10.1007/s10796-019-09924-y>
- Lim, W. M., Yap, S.-F., & Makkar, M. (2021). Home sharing in marketing and tourism at a tipping point: What do we know, how do we know, and where should we be heading? *Journal of Business Research*, 122, 534–566. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.051>
- Lou, C., & Kim, H. K. (2022). Fancying the new rich and famous? Explicating the roles of influencer content, credibility, and parental mediation in adolescents' parasocial relationship, materialism, and purchase intentions. *Frontiers in Psychology*, 13, 808530. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.808530>
- Pavlou, P. A., & Fygeneson, M. (2006). Understanding and predicting electronic commerce adoption: An extension of the theory of planned behavior. *MIS Quarterly*, 30(1), 115–143. <https://doi.org/10.2307/25148720>
- Pop, R.-A., Săplăcan, Z., Dabija, D.-C., & Alt, M.-A. (2022). The impact of social media influencers on travel decisions: The role of trust in consumer decision journey. *Current Issues in Tourism*, 25(5), 823–843. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1895729>
- Schivinski, B., Christodoulides, G., & Dabrowski, D. (2016). Measuring consumers' engagement with brand-related social-media content: Development and validation of a scale that identifies levels of social-media engagement with brands. *Journal of Advertising Research*, 56(1), 64–80. <https://doi.org/10.2501/JAR-2016-004>
- Sokolova, K., & Kefi, H. (2020). Instagram and YouTube bloggers promote it, why should I buy? How credibility and parasocial interaction influence purchase intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101742. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.01.011>
- Sokolova, K., & Perez, C. (2021). You follow fitness influencers on YouTube. But do you actually exercise? How parasocial relationships, and watching fitness influencers, relate to intentions to exercise. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102276. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102276>
- Tafesse, W., & Wood, B. P. (2021). Followers' engagement with Instagram influencers: The role of influencers' content and engagement strategy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102303. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102303>
- Veretyokhin, A. V. (2022). *Spetsifika i aktualnye trendy razvitiya tsifrovoy reklamy* [Specifics and current trends in the development of digital advertising]. *Vestnik universiteta*, 2, 5–13. [in Russian]
- Yousaf, S. (2024). Engagement with consumer-brand relationships on social media: A systematic literature review. *Journal of Marketing Communications*, 30(1), 53–88. <https://doi.org/10.1080/13527266.2022.2086285>
- Yuan, S., & Lou, C. (2020). How social media influencers foster relationships with followers: The roles of source credibility and fairness in parasocial relationship and product interest. *Journal of Interactive Advertising*, 20(2), 133–147. <https://doi.org/10.1080/15252019.2020.1769514>

Информация об авторах

1. Жетпіс Дияс Ертайұлы (автор-корреспондент) – магистрант 1 года обучения по образовательной программе «7М04105 Маркетинг», Школа менеджмента, Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Казахстан. E-mail: aidobolov.d@gmail.com.
2. Еспергенова Ляззат Рыскулбековна – кандидат экономических наук, Associate Professor, School of Digital Technologies and Economics, УО «Алматы Менеджмент Университет», г. Алматы, Казахстан. E-mail: l.espergenova@almau.edu.kz. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4936-5739>.

Авторлар туралы мәліметтер

1. Жетпіс Дияс Ертайұлы (корреспондент-автор) – «7М04105 Маркетинг» білім беру бағдарламасының 1 курс магистранты, Менеджмент мектебі, Алматы Менеджмент Университеті, Алматы қ., Қазақстан. E-mail: aidobolov.d@gmail.com.

2. Еспергенова Ляззат Рысқұлбекқызы – экономика ғылымдарының кандидаты, Associate Professor, School of Digital Technologies and Economics, «Алматы Менеджмент Университеті» ББМ, Алматы қ., Қазақстан. E-mail: l.espergenova@almu.edu.kz. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4936-5739>.

Information about the authors

1. Diyas E. Zhetpis (corresponding author) – 1st-year master’s student in the educational programme “7M04105 Marketing”, School of Management, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan. E-mail: aidobolov.d@gmail.com.

2. Lyazzat R. Espergenova – Candidate of Economic Sciences (PhD in Economics), Associate Professor, School of Digital Technologies and Economics, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan. E-mail: l.espergenova@almu.edu.kz. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4936-5739>.

РАСХОЖДЕНИЕ СУБЪЕКТИВНЫХ И ОБЪЕКТИВНЫХ ДАННЫХ В НЕЙРОМАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ РЕКЛАМЫ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ

В.Э. Путинцева*, Э.Б. Оразгалиева¹ 

Almaty Management University, Алматы, Казахстан

e-mail: veronikapytinseva777@gmail.com

Аннотация. Нейромаркетинговые исследования рекламы систематически фиксируют расхождение между вербальными самоотчётами потребителей и данными нейрофизиологических измерений. Несмотря на воспроизводимость этого феномена, целостная теоретическая концептуализация до настоящего времени отсутствует: существующие объяснения изолированно обращаются к двухпроцессной модели, persuasion knowledge или нейрофизиологии памяти, что препятствует точной диагностической интерпретации наблюдаемых паттернов. Цель статьи — предложить интегративную модель, локализирующую расхождение на конкретных этапах когнитивной обработки. Методологической основой служит критический синтез 28 публикаций из журналов Q1–Q2 баз Scopus и Web of Science, закодированных по трём аналитическим основаниям: типу расхождения, уровню когнитивной обработки и типу регистрируемой реакции. Получены три результата. Во-первых, разработана пятиэтапная каскадная модель, описывающая последовательность от перцептивного фильтра через имплицитную эмоциональную оценку, активацию persuasion knowledge и когнитивную коррекцию к поведенческому исходу и локализирующая расхождение преимущественно на стыке этапов 2–4. Во-вторых, введена типология расхождений по валентности, интенсивности и темпоральному параметру и систематизированы модулирующие факторы каждого этапа. В-третьих, концептуально переосмыслен статус расхождения: оно квалифицируется как содержательный диагностический показатель, а не методологический артефакт. Практическое следствие модели — принцип триангуляции и операциональный алгоритм интерпретации расхождений для оценки рекламной эффективности субъектами малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: нейромаркетинг, расхождение данных, двухпроцессная модель, persuasion knowledge, facial coding, восприятие рекламы, парасоциальные отношения, триангуляция методов.

ЖАРНАМАНЫ НЕЙРОМАРКЕТИНГТІК ЗЕРТТЕУЛЕРДЕГІ СУБЪЕКТИВТІ ЖӘНЕ ОБЪЕКТИВТІ ДЕРЕКТЕРДІҢ АЛШАҚТЫҒЫ: ТЕОРИЯЛЫҚ ТАЛДАУ ЖӘНЕ ТҰЖЫРЫМДАМАЛЫҚ МОДЕЛЬ

В.Э. Путинцева*, Э.Б. Оразгалиева 

Almaty Management University, Алматы, Казахстан

*e-mail: veronikapytinseva777@gmail.com

Түйіндемe. Жарнаманы нейромаркетингтік зерттеулер тұтынушылардың вербалды өзін-өзі бағалауы мен нейрофизиологиялық өлшеу деректері арасындағы алшақтықты жүйелі түрде тіркейді. Феноменнің қайталанып келуіне қарамастан, оның біртұтас теориялық тұжырымдамасы әлі қалыптаспаған: қолданыстағы түсіндірулер қос процесті моделге, persuasion knowledge немесе жадтың нейрофизиологиясына оқшауланып жүгінеді, бұл байқалған заңдылықтарды нақты диагностикалық тұрғыда түсіндіруге кедергі келтіреді. Мақаланың мақсаты — алшақтықты когнитивтік өңдеудің нақты кезеңдерінде локализациялайтын интегративті модель ұсыну. Әдіснамалық негіз — Scopus және Web of Science Q1–Q2 журналдарынан 28 жарияланымның сыни синтезі, олар алшақтық түрі, өңдеу деңгейі және реакция түрі бойынша кодталған. Үш нәтиже алынды. Біріншіден, перцептивті сүзгіден имплицитті эмоциялық бағалау, persuasion knowledge белсенуі және когнитивтік түзету арқылы мінез-құлық нәтижесіне дейінгі реттілікті сипаттайтын бес кезеңдік каскадтық модель әзірленді, ол алшақтықты негізінен 2–4-кезеңдер арасында локализациялайды. Екіншіден, валенттілік, қарқындылық және уақыт параметрі бойынша алшақтық типологиясы енгізіліп, әрбір кезеңнің модуляциялаушы факторлары жүйеленді. Үшіншіден, алшақтықтың статусы қайта тұжырымдалды: ол әдіснамалық артефакт емес, мазмұнды диагностикалық

көрсеткіш ретінде квалификацияланады. Модельдің практикалық салдары — триангуляция қағидасы және шағын және орта бизнес субъектілері үшін жарнама тиімділігін бағалаудың операциялық алгоритмі.

Кілт сөздер: нейромаркетинг, деректер алшақтығы, қос процесті модель, persuasion knowledge, facial coding, жарнаманы қабылдау, парасоциалды қатынастар, әдістерді триангуляциялау.

THE DIVERGENCE BETWEEN SUBJECTIVE AND OBJECTIVE DATA IN NEUROMARKETING ADVERTISING RESEARCH: THEORETICAL ANALYSIS AND CONCEPTUAL FRAMEWORK

V.E. Putintseva*, E.B. Orazgaliyeva 

Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

*e-mail: veronikapytinseva777@gmail.com

Abstract. Neuromarketing studies of advertising consistently document divergence between consumers' verbal self-reports and neurophysiological measurements. Despite the reproducibility of this phenomenon, it has not yet received an integrative theoretical conceptualization: existing accounts draw separately on dual-process theory, persuasion knowledge, or the neurophysiology of memory, which constrains diagnostic interpretation of observed patterns. This article aims to develop an integrative model that localizes divergence at specific stages of cognitive processing. Methodologically, the study employs a critical synthesis of 28 publications from Q1–Q2 journals indexed in Scopus and Web of Science, coded along three analytical dimensions: type of divergence, level of cognitive processing, and type of registered response. Three contributions follow. First, a five-stage cascading model is developed, tracing the sequence from a perceptual filter through implicit emotional appraisal, persuasion knowledge activation, and cognitive correction to the behavioral outcome, and localizing divergence primarily at the interface of stages 2–4. Second, a typology of divergences is introduced along valence, intensity, and temporal parameters, and modulating factors are systematized for each stage. Third, the status of divergence is conceptually reframed: it is qualified as a substantive diagnostic indicator rather than a methodological artifact. The practical implication of the model is the principle of methodological triangulation and an operational algorithm for interpreting divergences in advertising effectiveness assessment by small and medium-sized enterprises.

Keywords: neuromarketing, data divergence, dual-process model, persuasion knowledge, facial coding, advertising perception, parasocial relationships, methodological triangulation.

Введение

Нейромаркетинговые исследования последних двух десятилетий устойчиво фиксируют расхождение между вербальными самоотчётами потребителей и данными нейрофизиологических измерений при оценке рекламных стимулов. Респондент, демонстрирующий мимические паттерны, ассоциированные с негативной валентностью, в постпросмотровом опросе может оценить тот же стимул как привлекательный (Höfling & Alpers, 2023). Потребитель, дегустирующий идентичные вина, сообщает о различном удовольствии в зависимости от заявленной цены, хотя нейронная активация вкусовых зон остаётся неизменной (Plassmann et al., 2008). Данные примеры не являются единичными аномалиями: они воспроизводятся систематически и в различных экспериментальных контекстах.

Вместе с тем анализ литературы показывает, что указанное расхождение до

настоящего времени не получило целостной теоретической концептуализации. Существующие работы объясняют его фрагментарно: через двухпроцессную модель мышления (Kahneman, 2011), через модель знания об убеждении (Friestad & Wright, 1994) или через нейрофизиологию эмоционального усиления памяти (Paré & Headley, 2023), однако эти объяснения не интегрированы в единую последовательную рамку. Clithero et al. (2024) в Journal of Consumer Psychology отмечают разрыв между индустриальным и академическим освоением нейрометодов, однако не предлагают модели, объясняющей, на каком именно этапе когнитивной обработки возникает расхождение.

Актуальность проблемы усиливается прикладным контекстом. Для предпринимательской практики, особенно для субъектов малого и среднего бизнеса, использующих нейромаркетинговые инструменты при оценке рекламных

кампаний, понимание природы расхождения имеет прямое значение: оно определяет, какие данные при противоречии каналов следует считать более надёжными для принятия решений о бюджетировании рекламных размещений и оптимизации креативов. Предложение интегративной модели, локализирующей расхождение и обосновывающей принцип триангуляции, отвечает этой практической потребности предпринимательской среды.

Цель настоящей статьи — предложить теоретическую модель, описывающую последовательность когнитивных этапов, на каждом из которых формируется потенциальная точка расхождения между имплицитными и эксплицитными реакциями, и обосновать принцип триангуляции как методологическое следствие данной модели.

Научный вклад статьи состоит в следующем. Во-первых, систематизированы зарубежные исследования, фиксирующие расхождение субъективных и объективных данных в нейромаркетинговом контексте. Во-вторых, впервые данное расхождение связано с последовательностью конкретных когнитивных этапов, а не с «общей неточностью» самоотчёта. В-третьих, введена типология расхождений по трём основаниям (валентности, интенсивности и темпоральному параметру), позволяющая дифференцированно интерпретировать наблюдаемые паттерны. В-четвёртых, систематизированы факторы, модулирующие каждый этап каскада, с особым вниманием к культурному контексту развивающихся рынков. В-пятых, из предложенной модели выведено методологическое следствие: необходимость триангуляции субъективных и объективных данных не как желательного дополнения, а как условия валидной оценки рекламной эффективности.

Обзор литературы

Эволюция нейромаркетинга: от лабораторной нейровизуализации к портативным методам оценки рекламы.

Становление нейромаркетинга как научного направления принято связывать с

работой Смидтса (Smidts, 2002), определившего его как изучение церебральных механизмов для понимания потребительского поведения. Gupta et al. (2025) в *Frontiers in Neuroergonomics* предложили расширенную трактовку, включающую периферические физиологические измерения (кожно-гальваническую реакцию, электрокардиографию, анализ мимических реакций) наряду с нейровизуализацией. В рамках настоящей работы под нейромаркетингом понимается междисциплинарная область, использующая нейронаучные и психофизиологические методы для изучения потребительских реакций на маркетинговые стимулы (Plassmann et al., 2015).

Хронологически выделяются три этапа развития. На первом этапе (2003–2012) были получены доказательства принципиальной возможности нейронауки вносить вклад в понимание рекламного воздействия. McClure et al. (2004) показали, что знание бренда активирует дорсолатеральную префронтальную кору и гиппокамп при дегустации идентичных напитков. Plassmann et al. (2008) в *Proceedings of the National Academy of Sciences* установили, что ценовые сигналы модулируют нейронные репрезентации субъективного удовольствия через медиальную орбитофронтальную кору. Однако стоимость фМРТ-сеанса (500–1500 долларов) и стационарность оборудования ограничивали масштабирование.

Второй этап (2013–2020) ознаменовался валидацией и коммерциализацией. Venkatraman et al. (2015) в *Journal of Marketing Research* одновременно сопоставили шесть методов оценки телерекламы с реальными рыночными данными и установили, что именно комбинация нейрофизиологических метрик, а не какой-либо отдельный метод, обеспечивала наилучшее предсказание рыночной эластичности. Costa-Feito et al. (2023) зафиксировали смещение исследовательского фокуса от фМРТ к ЭЭГ и портативным инструментам.

Третий этап (2021 — настоящее время) характеризуется конвергенцией нейромаркетинга с технологиями искусственного интеллекта. Alsharif et al. (2025) на основе систематического обзора 642 публикаций из Scopus (отобранных из 1577 релевантных работ за 2013–2023 гг.) установили, что эмоция, внимание и память являются тремя ключевыми конструктами на пересечении нейромаркетинга и ИИ. Mashrur et al. (2022) с помощью системы машинного обучения на основе метода опорных векторов (SVM) показали возможность предсказания потребительского выбора по ЭЭГ-данным с высокой точностью классификации.

Для целей настоящей работы существенно, что ни на одном из обозначенных этапов проблема расхождения субъективных и объективных данных не была систематически концептуализирована как самостоятельный теоретический конструкт. Расхождение фиксировалось эмпирически, однако объяснялось ситуативно, без обращения к интегративной теоретической рамке.

Двухпроцессная природа восприятия рекламы

Согласно двухпроцессной модели мышления (Kahneman, 2011), когнитивная обработка информации осуществляется в двух режимах: Система 1 — быстрая, автоматическая, преимущественно эмоциональная — и Система 2 — медленная, рефлексивная, преимущественно аналитическая. Применительно к восприятию рекламы данная дихотомия приобретает существенное значение. Система 1 генерирует ранний имплицитный эмоциональный отклик в течение первых 200–500 миллисекунд после предъявления стимула. Система 2 осуществляет последующую когнитивную переработку, включающую оценку источника сообщения, распознавание рекламного характера контента и формирование осознанной позиции.

Нейрофизиологический субстрат данного разделения документирован в литературе. Миндалина обеспечивает быструю дорефлексивную оценку

эмоциональной значимости стимула, тогда как префронтальная кора осуществляет осознанную когнитивную регуляцию (Damasio, 2005). Paré и Headley (2023) в *Neurobiology of Stress* установили, что миндалина модулирует консолидацию памяти в гиппокампе через высвобождение норадренергических гормонов, что объясняет преимущественное запоминание эмоционально окрашенных стимулов вне зависимости от их осознанной оценки.

В рамках предлагаемой модели нейромаркетинговые инструменты — facial coding, ЭЭГ, кожно-гальваническая реакция — рассматриваются как преимущественно чувствительные к реакциям, ассоциированным с работой Системы 1, то есть к ранним, имплицитным, не подвергшимся когнитивной коррекции откликам. Опросные методы в большей степени отражают результат работы Системы 2 — осознанную, когнитивно переработанную оценку. Расхождение между ними, таким образом, может интерпретироваться не как ошибка измерения, а как отражение функциональной асимметрии когнитивной обработки.

Persuasion Knowledge Model и механизм когнитивной коррекции

Если двухпроцессная модель описывает общий механизм разделения имплицитных и эксплицитных реакций, то Persuasion Knowledge Model (далее — PKM; Friestad & Wright, 1994) раскрывает специфический механизм его проявления в рекламном контексте.

PKM описывает, как потребители накапливают три типа знаний: знания об агенте, знания о теме и знания о тактиках убеждения. При распознавании рекламного характера контента активация persuasion knowledge запускает копинговые стратегии: контраргументацию, скептицизм, обесценивание источника. Eisend и Tarrahi (2022) в мета-анализе 140 исследований (суммарно более 50 000 респондентов) 148 работ (171 набор данных, суммарно 28 944 респондента) подтвердили, что активация persuasion knowledge в среднем увеличивает негативные копинговые реакции ($d = 0,22$) и снижает благоприятные

оценки, причём эффект выражен значимо сильнее для скрытых форматов, чем для открытых. усиливает негативные копинговые реакции (скорректированный $r = 0,256$) и снижает благоприятные оценки ($r = -0,098$); эффект значимо сильнее при персонализированной коммуникации, для незнакомых товаров и товаров с опытными и доверительными свойствами, тогда как для скрытого (covert) маркетинга значимого различия не выявлено.].

Существенно, что копинговые стратегии РКМ представляют собой инструменты когнитивной переработки, ассоциированные с работой Системы 2. Они воздействуют на осознанную вербальную оценку, однако в меньшей степени затрагивают ранний имплицитный отклик. Потребитель может испытать имплицитную эмоциональную реакцию на контент — интерес, удивление, — зафиксированную инструментами facial coding. При этом в опросе тот же потребитель сообщает о негативном отношении к рекламной интеграции. Это происходит не потому, что ответ неискренен, а потому, что когнитивная коррекция через persuasion knowledge изменила осознанную оценку. Clithero et al. (2024) концептуализировали данное явление в трёхуровневой рамке «описание — объяснение — прогнозирование»: опросные методы работают преимущественно на уровне описания, нейрометоды — на уровне объяснения, а их комбинация обеспечивает уровень прогнозирования.

Facial coding: возможности фиксации имплицитных реакций и ограничения интерпретации

Среди нейромаркетинговых инструментов, чувствительных к ранним имплицитным реакциям, автоматический анализ мимических реакций (facial coding) занимает особое положение. Основанный на системе кодирования лицевых действий (Facial Action Coding System, FACS; Ekman & Friesen, 1978), он позволяет регистрировать микровыражения в реальном времени без физического контакта с респондентом.

Höfling и Alpers (2023) в *Frontiers in Neuroscience* на выборке из 219 участников показали, что паттерны активации Action Units статистически значимо предсказывают субъективные эмоциональные оценки и эффекты рекламы сверх данных самоотчёта. Casado-Aranda et al. (2023) в *Psychology & Marketing* на основе обзора 861 публикации подтвердили, что facial coding и айтрекинг остаются наиболее востребованными инструментами нейромаркетинговых исследований в коммуникационной сфере. Bigné et al. (2025) включили facial coding в методологическую рамку нейромаркетинговых исследований наряду с ЭЭГ и кожно-гальванической реакцией.

Вместе с тем теоретический фундамент метода является предметом научной дискуссии. Barrett et al. (2019) в *Psychological Science in the Public Interest* аргументировали, что связь между конфигурацией лицевых мышц и переживаемой эмоцией более вариативна и культурно обусловлена, чем предполагает классическая теория базовых эмоций. Büdenbender et al. (2023) зафиксировали снижение точности автоматических алгоритмов при натуралистичных выражениях по сравнению с прототипическими.

Следовательно, facial coding в рамках предлагаемой модели рассматривается не как инструмент прямого «считывания эмоций», а как индикатор ранней имплицитной аффективной реакции, требующий последующего сопоставления с опросными данными. Именно характер расхождения между двумя каналами, а не данные каждого из них по отдельности, несёт основную диагностическую информацию.

Материалы и методы.

Настоящее исследование представляет собой теоретический анализ, основанный на критическом синтезе научной литературы. Стратегия поиска и критерии отбора описаны ниже.

Поиск проводился в базах данных Scopus и Web of Science в марте 2025 года по следующим ключевым запросам: «neuromarketing AND advertising», «facial

coding AND consumer», «subjective objective divergence AND neuromarketing», «persuasion knowledge AND neurophysiology», «dual process AND advertising perception». Временной диапазон составил 2019–2025 годы, с включением фундаментальных работ более ранних лет (Kahneman, 2011; Friestad & Wright, 1994; Damasio, 2005; Ekman & Friesen, 1978; Smidts, 2002), необходимых для построения теоретической рамки.

Первичный поиск по указанным запросам дал 347 публикаций. После удаления дублей ($n = 52$) и исключения публикаций на языках, отличных от английского ($n = 41$), оставшиеся 254 записи были проанализированы по заголовкам и аннотациям. Критерии включения: публикация в журнале Q1–Q2 по квартилю Scopus или Web of Science; наличие эмпирических данных, мета-аналитического обобщения или концептуального обзора; релевантность проблеме расхождения субъективных и объективных данных либо методологии нейромаркетинговых измерений. Критерии исключения: узкоспециализированные нейробиологические работы без связи с маркетинговым контекстом; публикации без рецензирования; материалы конференций.

После полнотекстового анализа в итоговый корпус были включены 28 источников. На этапе концептуального синтеза материалы кодировались по трём аналитическим основаниям: (а) тип фиксируемого расхождения (направление, интенсивность, контекст); (б) уровень когнитивной обработки, на котором расхождение зафиксировано или объяснено (имплицитный, эксплицитный, интегративный); (в) тип регистрируемой реакции (нейрофизиологическая, мимическая, вербальная, поведенческая).

Авторы признают ограничение, связанное с реализацией процедуры кодирования силами одного аналитика (с консультативным участием соавтора), что не позволяет обеспечить формальную межкодировочную проверку надёжности (intercoder reliability), являющуюся стандартом для систематических

теоретических обзоров с участием двух и более независимых кодировщиков. Для частичной компенсации указанного ограничения были применены следующие процедуры. Во-первых, реализовано двукратное независимое кодирование во времени: каждая публикация кодировалась первым автором с интервалом в две недели между первым и повторным проходом, расхождения между двумя кодировками (зафиксированы в 4 случаях из 84) разрешались через возврат к первоисточнику и обсуждение с соавтором. Во-вторых, для каждой из категорий трёх аналитических оснований сформулированы стандартизированные операциональные определения с указанием диагностических признаков. В-третьих, обеспечен прозрачный аудиторский след: полные таблицы первичного кодирования и протокол разрешения расхождений доступны по запросу. Описанные меры не являются полным эквивалентом межкодировочной проверки с независимыми аналитиками; организация такой процедуры обозначается как направление совершенствования теоретико-методологической базы при дальнейших исследованиях. Вместе с тем теоретико-концептуальный, а не количественно-метааналитический, характер настоящей работы оправдывает применённый протокол.

Результатом синтеза является каскадная модель расхождения, представленная в разделе «Результаты и обсуждение».

Результаты и обсуждение

Типология расхождений: основания дифференциации.

Прежде чем предложить каскадную модель, необходимо явно дифференцировать типы расхождений между субъективными и объективными данными. В предшествующей литературе расхождение, как правило, рассматривается как единый конструкт, что препятствует точной диагностической интерпретации. Мы выделяем три основания дифференциации, операционализируемые в эмпирических исследованиях.

Валентность расхождения. По направлению несоответствия между каналами различаются: нисходящее расхождение (позитивная имплицитная реакция при негативной эксплицитной оценке), восходящее расхождение (негативная имплицитная реакция при позитивной эксплицитной оценке) и симметричное расхождение по интенсивности (обе оценки одного направления, но разной силы).

Интенсивность расхождения. По величине разрыва между каналами различаются слабое (расхождение в пределах одного стандартного отклонения от средних значений по выборке), умеренное (1–2 стандартных отклонения) и выраженное (более 2 стандартных отклонений) расхождение. Слабое

расхождение интерпретируется как нормальная вариативность измерений, тогда как умеренное и выраженное расхождение требует содержательной интерпретации.

Темпоральный параметр. По времени фиксации различаются синхронное расхождение (имплицитная и эксплицитная оценки фиксируются параллельно во время предъявления стимула) и отсроченное расхождение (эксплицитная оценка собирается после завершения просмотра, что даёт время для дополнительной когнитивной коррекции). Отсроченное расхождение, как правило, более выражено за счёт работы Системы 2 в межстимульный интервал. Сводная типология расхождений представлена в Таблице 1.

Таблица 1 – Типология расхождений субъективных и объективных данных

Основание	Категории расхождения	Диагностическая интерпретация
Валентность	Нисходящее (имплицитная позитивная → эксплицитная негативная); восходящее (имплицитная негативная → эксплицитная позитивная); симметричное по интенсивности	Нисходящее — активация РКМ-копинга; восходящее — рационализация через парасоциальное доверие; симметричное — конвергенция при разной интенсивности
Интенсивность	Слабое (< 1 SD от среднего); умеренное (1–2 SD); выраженное (> 2 SD)	Слабое — нормальная вариативность измерений; умеренное и выраженное требуют содержательной интерпретации
Темпоральный параметр	Синхронное (параллельный сбор данных); отсроченное (эксплицитная оценка после завершения просмотра)	Отсроченное расхождение, как правило, более выражено за счёт дополнительной когнитивной коррекции
Примечание – составлено авторами на основании проведённого синтеза литературы.		

Введённая типология применяется в последующем описании каскадной модели и в обсуждении диагностического потенциала расхождения.

Авторская каскадная модель расхождения субъективных и объективных данных. На основе проведённого анализа предлагается каскадная модель, описывающая последовательность из пяти когнитивных этапов, на каждом из которых формируется потенциальная точка расхождения между имплицитными и эксплицитными реакциями. Рекламный стимул выступает входным элементом каскада и не относится к нумерованным

этапам обработки. Модель визуализирована на Рисунке 1.

Этап 1: перцептивный фильтр (внимание). Рекламный стимул проходит через двойной фильтр внимания: восходящее, управляемое свойствами стимула, и нисходящее, определяемое целями и ожиданиями субъекта (Alsharif et al., 2025). На данном этапе расхождение минимально: и нейрометоды (айтрекинг фиксирует зоны фиксации), и самоотчёт (респондент сообщает, что заметил стимул) дают преимущественно конвергентные результаты.



Рисунок 1 – Каскадная модель расхождения субъективных и объективных данных при восприятии рекламных сообщений

Примечание – составлено авторами на основании теоретического синтеза работ Kahneman (2011); Friestad & Wright (1994); Paré & Headley (2023).

Этап 2: имплицитная эмоциональная оценка. В течение 200–500 мс миндалина осуществляет быструю автоматическую оценку эмоциональной значимости стимула. Эта оценка проявляется в микровыражениях лица, изменениях электродермальной активности и нейронных паттернах ЭЭГ. Когнитивная коррекция Системы 2 ещё не реализована. Bugne et al. (2022) подтвердили, что фронтальная альфа-асимметрия ЭЭГ является надёжным маркером валентности имплицитной реакции.

Этап 3: активация persuasion knowledge. При распознавании рекламного характера контента Система 2 активирует persuasion knowledge (Friestad & Wright, 1994). Это точка, в которой траектории имплицитной и эксплицитной оценки начинают расходиться: имплицитная реакция, зафиксированная нейрометодами на этапе 2, остаётся неизменной, тогда как осознанная оценка начинает корректироваться копинговыми стратегиями. Eisend и Tarrahi (2022) показали, что интенсивность коррекции зависит от формата: скрытые форматы провоцируют более выраженную РКМ-активацию, чем открытые.

Этап 4: когнитивная коррекция. Потребитель формирует осознанную оценку, интегрируя имплицитный эмоциональный отклик с результатами работы persuasion knowledge. Именно эта скорректированная оценка фиксируется опросными методами. Направление коррекции может быть нисходящим (подавление позитивного имплицитного отклика) или восходящим (рационализация негативной имплицитной реакции). Plassmann et al. (2008) продемонстрировали аналогичный механизм в ценовом контексте.

Этап 5: поведенческий исход. Конечное потребительское решение определяется взаимодействием имплицитного отклика (этап 2) и осознанной оценки (этап 4). Venkatraman et al. (2015) эмпирически подтвердили, что нейрофизиологические маркеры предсказывают рыночные показатели лучше, чем только опросные данные, однако наилучший результат обеспечивает их комбинация.

Модулирующие факторы каскада

Каждый из пяти этапов каскадной модели модулируется рядом факторов, определяющих интенсивность и

направление расхождения. Систематическое рассмотрение этих факторов важно для двух целей: оно уточняет условия применимости модели и задаёт переменные, которые должны контролироваться или

операционализироваться в эмпирических исследованиях. Сводная характеристика модулирующих факторов представлена в Таблице 2.

Таблица 2 – Модулирующие факторы каскадной модели расхождения по этапам

Этап каскада	Группы модулирующих факторов	Импlications для эмпирического исследования
Этап 1: перцептивный фильтр	Свойства стимула (яркость, контраст, динамика, лицо человека); индивидуальные различия в внимании; контекст потребления (mobile vs desktop); культурные паттерны визуального сканирования	Стандартизация условий просмотра; контроль типа устройства; учёт культурных особенностей при кросс-культурных сравнениях
Этап 2: имплицитная эмоциональная оценка	Культурный контекст экспрессии (Barrett et al., 2019); индивидуальные различия в эмоциональной реактивности; пол и возраст; знакомство со стимулом (familiarity); базовый эмоциональный фон	Калибровка FaceReader на нейтральном выражении; учёт демографических переменных; сбор данных в стабильном эмоциональном состоянии
Этап 3: активация persuasion knowledge	Опыт распознавания рекламных форматов; уровень рекламной грамотности; формат интеграции (открытый vs скрытый); доверие к источнику (инфлюенсеру); парасоциальные отношения	Включение шкал рекламной грамотности и parasocial relationships в опросный инструментарий; стратификация выборки по опыту
Этап 4: когнитивная коррекция	Склонность к рефлексивной обработке; уровень когнитивной нагрузки в момент оценки; социальная желательность ответов; формат шкалы (открытые vs закрытые)	Контроль когнитивной нагрузки; использование шкал с обратными утверждениями; протоколы анти-социально-желательных инструкций
Этап 5: поведенческий исход	Ценовая категория продукта; срочность покупки (low vs high involvement); конкурентный контекст; финансовые ограничения респондента	Сегментация результатов по типу продукта; учёт involvement-уровня; верификация на реальных поведенческих метриках (CTR, конверсия)
Примечание – составлено авторами на основании проведённого синтеза литературы.		

Особое внимание следует уделить культурному фактору, действующему преимущественно на этапе 2 (имплицитная эмоциональная оценка). Barrett et al. (2019) показали, что связь между конфигурацией лицевых мышц и переживаемой эмоцией более вариативна и культурно обусловлена, чем постулировалось в классической теории базовых эмоций Экмана. Для развивающихся рынков, в том числе Казахстана и стран Центральной Азии, характерны сравнительно сдержанные паттерны мимической экспрессии. Это может приводить к систематической недооценке имплицитной реакции при использовании FaceReader. Практическое следствие: для выборок из таких регионов рекомендуется интерпретировать данные

facial coding в терминах паттернов мимической активности (валентность, активация), а не категориальных эмоциональных ярлыков. Имплицитный канал необходимо обязательно сопоставлять с эксплицитным — само расхождение между каналами при этом сохраняет диагностическую ценность.

На основании предложенной модели формулируется следующая исследовательская гипотеза, проверяемая в дальнейших эмпирических работах: культурные нормы эмоциональной сдержанности модулируют величину расхождения между имплицитными нейрофизиологическими сигналами и эксплицитной вербальной оценкой; в выборках с высокими нормами

сдержанности (Центральная Азия, Восточная Азия) расхождение по интенсивности будет систематически меньше, чем в выборках с экспрессивными нормами (Латинская Америка, Южная Европа), при этом структура каскада (локализация на стыке этапов 2–4) остаётся инвариантной. Эмпирическая проверка этой гипотезы определяется как одно из приоритетных направлений кросс-культурной апробации модели.

Диагностический потенциал расхождения

Предложенная модель позволяет переосмыслить статус расхождения субъективных и объективных данных. Традиционно в маркетинговых исследованиях расхождение трактуется как проблема валидности — ошибка, которую следует минимизировать. В рамках предлагаемой модели расхождение рассматривается как содержательный показатель, несущий диагностическую информацию о когнитивных процессах, задействованных при обработке рекламного стимула.

Высокое нисходящее расхождение (позитивная имплицитная реакция при негативной осознанной оценке) указывает на выраженную активацию persuasion knowledge на этапах 3–4: рекламный формат «раскрыт», и Система 2 корректирует имплицитный отклик через копировые стратегии. Низкое расхождение (конвергенция каналов) может свидетельствовать об отсутствии РКМ-активации либо о согласованности имплицитной и осознанной оценок: потребитель не распознал рекламный характер контента, либо имплицитная реакция настолько интенсивна, что Система 2 не в состоянии её переписать.

Восходящее расхождение (негативная имплицитная реакция при позитивной осознанной оценке) представляет наиболее теоретически интересный случай и требует отдельного объяснения. Мы полагаем, что данный паттерн обусловлен механизмом парасоциальной рационализации — подавлением Системой 2 защитной имплицитной реакции ради сохранения

когнитивной целостности отношений с инфлюенсером.

Концептуальная основа парасоциального взаимодействия (parasocial interaction) восходит к работе Horton и Wohl (1956), однако современная литература предоставляет существенно более глубокую теоретическую разработку этого феномена применительно к социальным сетям. Hwang и Zhang (2018) в Computers in Human Behavior на выборке 389 пользователей китайских социальных сетей, подписанных на цифровых знаменитостей, показали, что парасоциальные отношения положительно влияют на намерение совершить покупку и на электронные рекомендации (eWOM) и модулируют (ослабляют) негативное влияние persuasion knowledge на эти намерения. Lou и Yuan (2019) в Journal of Interactive Advertising продемонстрировали, что воспринимаемая аутентичность инфлюенсера и эмоциональная привязанность к нему снижают активацию persuasion knowledge — то есть подавляют именно тот механизм, который должен срабатывать при распознавании рекламы. Breves et al. (2021) в International Journal of Advertising в двух экспериментах подтвердили, что выраженные парасоциальные отношения значимо повышают воспринимаемую достоверность инфлюенсера и эффективность рекламного сообщения, частично нейтрализуя эффект явного раскрытия рекламного характера контента.

В рамках предлагаемой каскадной модели восходящее расхождение интерпретируется следующим образом. На этапе 2 миндалины регистрирует имплицитный негативный отклик на коммерческий характер контента — даже если он скрыт. Однако на этапе 4 Система 2 не активирует полноценный РКМ-копинг: вместо этого происходит парасоциальная рационализация, поддерживаемая накопленным эмоциональным капиталом отношений с инфлюенсером. Поведенческим следствием на этапе 5 становится несогласованность: формально позитивная оценка не конвертируется в покупку с такой же вероятностью, как при

конвергенции каналов. Это согласуется с известным engagement–purchase gap в influence-маркетинге.

Поскольку настоящее исследование является теоретическим, описанная интерпретация представляется как обоснованная гипотеза, требующая эмпирической верификации в дизайнах с явным контролем парасоциального уровня (через шкалы Parasocial Interaction Scale в современных адаптациях для социальных сетей). Эмпирическая верификация данной гипотезы определяется как одно из направлений дальнейших исследований авторов.

Заключение.

Теоретический вклад. Настоящая статья предложила каскадную модель расхождения субъективных и объективных данных в нейромаркетинговых исследованиях рекламы, интегрирующую три теоретических конструкта: двухпроцессную модель мышления (Kahneman, 2011), Persuasion Knowledge Model (Friestad & Wright, 1994) и нейрофизиологию эмоционального усиления памяти (Paré & Headley, 2023). Установлено, что расхождение локализуется преимущественно на стыке имплицитной эмоциональной оценки (этап 2) и когнитивной коррекции через persuasion knowledge (этапы 3–4), а его направление и интенсивность несут диагностическую информацию о специфическом когнитивном механизме, задействованном при обработке конкретного рекламного стимула. Введённая типология расхождений по трём основаниям (валентности, интенсивности, темпоральному параметру) позволяет дифференцированно интерпретировать наблюдаемые паттерны, а систематизация модулирующих факторов задаёт переменные эмпирической верификации модели.

Практическое значение. Из модели следует методологический принцип триангуляции: ни субъективные (опрос), ни объективные (нейрометоды) методы по отдельности не обеспечивают полной оценки рекламной эффективности. Минимальная валидная комбинация —

facial coding и структурированный опрос — позволяет зафиксировать как имплицитную реакцию, так и осознанную оценку, и, что важно, измерить расхождение между ними как самостоятельный диагностический показатель. Для предпринимательской практики, прежде всего для субъектов малого и среднего бизнеса, использующих нейромаркетинг при оценке рекламных кампаний, модель предлагает практический алгоритм действий: при выраженном нисходящем расхождении бюджет на размещение скрытых рекламных форматов следует пересматривать в пользу открытых; при восходящем расхождении в условиях сильных парасоциальных отношений с инфлюенсером — корректировать ожидания относительно конверсии в продажи; при конвергенции каналов — использовать креатив как референс для масштабирования. Для развивающихся рынков, на которых нейромаркетинговые исследования рекламы находятся на начальной стадии, предложенная модель служит теоретической основой проектирования эмпирических исследований: она определяет, на каком этапе когнитивной обработки следует ожидать расхождения, и обосновывает выбор инструментов для каждого этапа. Расширение исследований до выборок Центральной Азии и Казахстана определяется как одно из перспективных направлений эмпирической апробации модели.

Импlications для малого и среднего бизнеса требуют отдельной концептуализации. Для МСБ нейромаркетинговое тестирование традиционно остаётся ресурсоёмким — программное facial coding в сочетании с короткими онлайн-опросами снижает порог входа и делает методологию воспроизводимой в условиях ограниченных бюджетов. Предложенная модель имеет три прямых следствия для управленческих решений в этом сегменте. Во-первых, при выборе между конкурирующими версиями креатива решение в пользу варианта с меньшим расхождением каналов более устойчиво по сравнению с решением, основанным только

на показателях вовлечённости в фокус-группах. Во-вторых, при распределении рекламного бюджета между блогерами и форматами размещения предпринимателю целесообразно учитывать вероятный тип расхождения для каждой комбинации: высокий риск восходящего расхождения снижает ожидаемую отдачу при кажущихся высоких показателях вовлечённости. В-третьих, для оптимизации кампании в реальном времени отслеживание динамики расхождения между каналами по разным сегментам аудитории даёт ранние индикаторы необходимости пересмотра креатива до исчерпания бюджета. Тем самым модель переводит абстрактный принцип триангуляции в практический инструмент принятия предпринимательских решений в области рекламы.

Ограничения и дальнейшие исследования. Предложенная модель является теоретической и требует эмпирической верификации. Последовательность этапов описана линейно, тогда как реальная когнитивная обработка может включать обратные связи и параллельные процессы. Классификация

нейрометодов как преимущественно чувствительных к Системе 1, а опросных — к Системе 2 представляет собой упрощение, полезное для построения модели, но не претендующее на полное описание. Процедура концептуального синтеза реализована силами одного аналитика без формальной межкодирующей проверки надёжности, что частично компенсировано двукратным независимым кодированием во времени и стандартизированными операциональными определениями. Перспективным направлением является апробация модели в экспериментальном дизайне с использованием facial coding (FaceReader) и опроса на выборке потребителей, просматривающих рекламные интеграции, что позволит проверить предсказания модели относительно локализации и направления расхождения. Дополнительным направлением выступает сравнительная апробация модели на выборках из развивающихся рынков, в том числе Казахстана и стран Центральной Азии, что позволит уточнить роль культурных модулирующих факторов на этапе имплицитной эмоциональной оценки.

Благодарность, конфликт интересов

Данное исследование не получало внешнего финансирования. Конфликт интересов отсутствует.

Список литературы

- Alsharif, A. H., Wang, J., Isa, S. M., Salleh, N. Z. M., Dawas, H. A., & Alsharif, M. H. (2025). The synergy of neuromarketing and artificial intelligence: A comprehensive literature review in the last decade. *Future Business Journal*, 11, Article 170. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00591-x>
- Barrett, L. F., Adolphs, R., Marsella, S., Martinez, A. M., & Pollak, S. D. (2019). Emotional expressions reconsidered: Challenges to inferring emotion from human facial movements. *Psychological Science in the Public Interest*, 20(1), 1–68. <https://doi.org/10.1177/1529100619832930>
- Bigne, E., Boksem, M., Casado-Aranda, L.A., García-Madariaga, J., Gier-Reinartz, N.R., Guerreiro, J., Loureiro, S., Kakaria, S., Smidts, A. and Wedel, M. (2025), How to Conduct Valuable Marketing Research With Neurophysiological Tools. *Psychology & Marketing*, 42: 2616-2649. <https://doi.org/10.1002/mar.70002>
- Breves, P., Amrehn, J., Heidenreich, A., Liebers, N., & Schramm, H. (2021). Blind trust? The importance and interplay of parasocial relationships and advertising disclosures in explaining influencers' persuasive effects on their followers. *International Journal of Advertising*, 40(7), 1209–1229. <https://doi.org/10.1080/02650487.2021.1881237>
- Büdenbender, B., Höfling, T. T. A., Gerdes, A. B. M., & Alpers, G. W. (2023). Training machine learning algorithms for automatic facial coding: The role of emotional facial expressions' prototypicality. *PLoS One*, 18(2), e0281309. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281309>
- Byrne, A., Bonfiglio, E., Rigby, C., & Edelstyn, N. (2022). A systematic review of the prediction of consumer preference using EEG measures and machine-learning in neuromarketing research. *Brain Informatics*, 9, Article 27. <https://doi.org/10.1186/s40708-022-00175-3>
- Casado-Aranda, L.-A., Sánchez-Fernández, J., Bigné, E., & Smidts, A. (2023). The application of neuromarketing tools in communication research: A comprehensive review of trends. *Psychology & Marketing*, 40(9), 1737–1756. <https://doi.org/10.1002/mar.21832>

- Clithero, J. A., Karmarkar, U. R., Nave, G., & Plassmann, H. (2024). Reconsidering the path for neural and physiological methods in consumer psychology. *Journal of Consumer Psychology*, 34(1), 196–213. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1397>
- Costa-Feito, A., González-Fernández, A. M., Rodríguez-Santos, C., & Cervantes-Blanco, M. (2023). Electroencephalography in consumer behaviour and marketing: A science mapping approach. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, Article 474. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01991-6>
- Damasio, A. R. (2005). *Descartes' error* (2nd ed.). Penguin Books.
- Eisend, M., & Tarrahi, F. (2022). Persuasion knowledge in the marketplace: A meta-analysis. *Journal of Consumer Psychology*, 32(1), 3–22. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1258>
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1978). *Facial Action Coding System*. Consulting Psychologists Press.
- Friestad, M., & Wright, P. (1994). The Persuasion Knowledge Model: How people cope with persuasion attempts. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 1–31. <https://doi.org/10.1086/209380>
- Gupta, R., Kapoor, A. P., & Verma, H. V. (2025). Neuro-insights: A systematic review of neuromarketing perspectives across consumer buying stages. *Frontiers in Neuroergonomics*, 6, Article 1542847. <https://doi.org/10.3389/fnrgo.2025.1542847>
- Höfling, T. T. A., & Alpers, G. W. (2023). Automatic facial coding predicts self-report of emotion, advertisement and brand effects elicited by video commercials. *Frontiers in Neuroscience*, 17, Article 1125983. <https://doi.org/10.3389/fnins.2023.1125983>
- Horton, D., & Wohl, R. R. (1956). Mass communication and para-social interaction. *Psychiatry*, 19(3), 215–229. <https://doi.org/10.1080/00332747.1956.11023049>
- Hwang, K., & Zhang, Q. (2018). Influence of parasocial relationship between digital celebrities and their followers on followers' purchase and electronic word-of-mouth intentions, and persuasion knowledge. *Computers in Human Behavior*, 87, 155–173. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.05.029>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *Journal of Interactive Advertising*, 19(1), 58–73. <https://doi.org/10.1080/15252019.2018.1533501>
- Mashrur, F. R., Rahman, K. M., Miya, M. T. I., Vaidyanathan, R., Anwar, S. F., Sarker, F., & Mamun, K. A. (2022). An intelligent neuromarketing system for predicting consumers' future choice from electroencephalography signals. *Physiology & Behavior*, 253, Article 113847. <https://doi.org/10.1016/j.physbeh.2022.113847>
- McClure, S. M., Li, J., Tomlin, D., Cypert, K. S., Montague, L. M., & Montague, P. R. (2004). Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks. *Neuron*, 44(2), 379–387. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2004.09.019>
- Paré, D., & Headley, D. B. (2023). The amygdala mediates the facilitating influence of emotions on memory through multiple interacting mechanisms. *Neurobiology of Stress*, 24, Article 100529. <https://doi.org/10.1016/j.ynstr.2023.100529>
- Plassmann, H., O'Doherty, J., Shiv, B., & Rangel, A. (2008). Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105(3), 1050–1054. <https://doi.org/10.1073/pnas.0706929105>
- Plassmann, H., Venkatraman, V., Huettel, S., & Yoon, C. (2015). Consumer neuroscience: Applications, challenges, and possible solutions. *Journal of Marketing Research*, 52(4), 427–435. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0048>
- Smidts, A. (2002). *Kijken in het brein* [Looking into the brain]. Inaugural address, Erasmus University Rotterdam. [in Dutch]
- Venkatraman, V., Dimoka, A., Pavlou, P. A., Vo, K., Hampton, W., Bollinger, B., Hershfield, H. E., Ishihara, M., & Winer, R. S. (2015). Predicting advertising success beyond traditional measures: New insights from neurophysiological methods and market response modeling. *Journal of Marketing Research*, 52(4), 436–452. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0593>

References

- Alsharif, A. H., Wang, J., Isa, S. M., Salleh, N. Z. M., Dawas, H. A., & Alsharif, M. H. (2025). The synergy of neuromarketing and artificial intelligence: A comprehensive literature review in the last decade. *Future Business Journal*, 11, Article 170. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00591-x>
- Barrett, L. F., Adolphs, R., Marsella, S., Martinez, A. M., & Pollak, S. D. (2019). Emotional expressions reconsidered: Challenges to inferring emotion from human facial movements. *Psychological Science in the Public Interest*, 20(1), 1–68. <https://doi.org/10.1177/1529100619832930>
- Bigne, E., Boksem, M., Casado-Aranda, L.A., García-Madariaga, J., Gier-Reinartz, N.R., Guerreiro, J., Loureiro, S., Kakaria, S., Smidts, A., & Wedel, M. (2025). How to Conduct Valuable Marketing Research With Neurophysiological Tools. *Psychology & Marketing*, 42: 2616–2649. <https://doi.org/10.1002/mar.70002>
- Breves, P., Amrehn, J., Heidenreich, A., Liebers, N., & Schramm, H. (2021). Blind trust? The importance and interplay of parasocial relationships and advertising disclosures in explaining influencers' persuasive effects on their followers. *International Journal of Advertising*, 40(7), 1209–1229. <https://doi.org/10.1080/02650487.2021.1881237>

- Büdenbender, B., Höfling, T. T. A., Gerdes, A. B. M., & Alpers, G. W. (2023). Training machine learning algorithms for automatic facial coding: The role of emotional facial expressions' prototypicality. *PLoS One*, 18(2), e0281309. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281309>
- Byrne, A., Bonfiglio, E., Rigby, C., & Edlestyn, N. (2022). A systematic review of the prediction of consumer preference using EEG measures and machine-learning in neuromarketing research. *Brain Informatics*, 9, Article 27. <https://doi.org/10.1186/s40708-022-00175-3>
- Casado-Aranda, L.-A., Sánchez-Fernández, J., Bigné, E., & Smidts, A. (2023). The application of neuromarketing tools in communication research: A comprehensive review of trends. *Psychology & Marketing*, 40(9), 1737–1756. <https://doi.org/10.1002/mar.21832>
- Clithero, J. A., Karmarkar, U. R., Nave, G., & Plassmann, H. (2024). Reconsidering the path for neural and physiological methods in consumer psychology. *Journal of Consumer Psychology*, 34(1), 196–213. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1397>
- Costa-Feito, A., González-Fernández, A. M., Rodríguez-Santos, C., & Cervantes-Blanco, M. (2023). Electroencephalography in consumer behaviour and marketing: A science mapping approach. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, Article 474. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01991-6>
- Damasio, A. R. (2005). *Descartes' error* (2nd ed.). Penguin Books.
- Eisend, M., & Tarrahi, F. (2022). Persuasion knowledge in the marketplace: A meta-analysis. *Journal of Consumer Psychology*, 32(1), 3–22. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1258>
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1978). *Facial Action Coding System*. Consulting Psychologists Press.
- Friestad, M., & Wright, P. (1994). The Persuasion Knowledge Model: How people cope with persuasion attempts. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 1–31. <https://doi.org/10.1086/209380>
- Gupta, R., Kapoor, A. P., & Verma, H. V. (2025). Neuro-insights: A systematic review of neuromarketing perspectives across consumer buying stages. *Frontiers in Neuroergonomics*, 6, Article 1542847. <https://doi.org/10.3389/fnrgo.2025.1542847>
- Höfling, T. T. A., & Alpers, G. W. (2023). Automatic facial coding predicts self-report of emotion, advertisement and brand effects elicited by video commercials. *Frontiers in Neuroscience*, 17, Article 1125983. <https://doi.org/10.3389/fnins.2023.1125983>
- Horton, D., & Wohl, R. R. (1956). Mass communication and para-social interaction. *Psychiatry*, 19(3), 215–229. <https://doi.org/10.1080/00332747.1956.11023049>
- Hwang, K., & Zhang, Q. (2018). Influence of parasocial relationship between digital celebrities and their followers on followers' purchase and electronic word-of-mouth intentions, and persuasion knowledge. *Computers in Human Behavior*, 87, 155–173. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.05.029>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *Journal of Interactive Advertising*, 19(1), 58–73. <https://doi.org/10.1080/15252019.2018.1533501>
- Mashrur, F. R., Rahman, K. M., Miya, M. T. I., Vaidyanathan, R., Anwar, S. F., Sarker, F., & Mamun, K. A. (2022). An intelligent neuromarketing system for predicting consumers' future choice from electroencephalography signals. *Physiology & Behavior*, 253, Article 113847. <https://doi.org/10.1016/j.physbeh.2022.113847>
- McClure, S. M., Li, J., Tomlin, D., Cypert, K. S., Montague, L. M., & Montague, P. R. (2004). Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks. *Neuron*, 44(2), 379–387. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2004.09.019>
- Paré, D., & Headley, D. B. (2023). The amygdala mediates the facilitating influence of emotions on memory through multiple interacting mechanisms. *Neurobiology of Stress*, 24, Article 100529. <https://doi.org/10.1016/j.ynstr.2023.100529>
- Plassmann, H., O'Doherty, J., Shiv, B., & Rangel, A. (2008). Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105(3), 1050–1054. <https://doi.org/10.1073/pnas.0706929105>
- Plassmann, H., Venkatraman, V., Huettel, S., & Yoon, C. (2015). Consumer neuroscience: Applications, challenges, and possible solutions. *Journal of Marketing Research*, 52(4), 427–435. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0048>
- Smidts, A. (2002). *Kijken in het brein* [Looking into the brain]. Inaugural address, Erasmus University Rotterdam. [in Dutch]
- Venkatraman, V., Dimoka, A., Pavlou, P. A., Vo, K., Hampton, W., Bollinger, B., Herschfield, H. E., Ishihara, M., & Winer, R. S. (2015). Predicting advertising success beyond traditional measures: New insights from neurophysiological methods and market response modeling. *Journal of Marketing Research*, 52(4), 436–452. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0593>

Информация об авторах:

1. Путинцева Вероника Эдуардовна (автор-корреспондент) — магистрант 1 курса, школа менеджмента, Алматы Менеджмент Университет (Алматы, Казахстан).

2. Элмайра Болатбековна Оразғалиева — PhD, Research Associate Professor, школа менеджмента, Алматы Менеджмент Университет (Алматы, Қазақстан, e-mail: e.orazgaliyeva@almau.edu.kz).

Автор туралы мәлімет:

1. Путинцева Вероника Эдуардовна (корреспондент-автор) — Алматы менеджмент университетінің Менеджмент мектебінің бірінші курс магистранты (Алматы, Қазақстан).

2. Оразғалиева Элмайра Болатбековна — PhD, ғылыми қызметкер, Алматы менеджмент университетінің Менеджмент мектебінің доценті (Алматы, Қазақстан, электрондық пошта: e.orazgaliyeva@almau.edu.kz).

Information about authors:

1. Putintseva Veronika (corresponding author) — Master's student, School of Management, Almaty Management University (Almaty, Kazakhstan).

2. Orazgaliyeva Elmaira - PhD, Research Associate Professor, School of Management, Almaty Management University (Almaty, Kazakhstan, e-mail: e.orazgaliyeva@almau.edu.kz).

ПРОБЛЕМЫ НАЛОГОВОГО НЕЙТРАЛИТЕТА И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ИСЛАМСКОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Н.Т. Худабаева^{1,2,*}  П.Б. Исахова²

¹Swiss Sustainable Agri Holding Ltd., Алматы, Казахстан

²Алматы Менеджмент Университет AlmaU, Алматы, Казахстан

*e-mail: nargiza_khudabaeva@mail.ru

Аннотация. Исследование посвящено анализу системных факторов, ограничивающих институциональное развитие исламского финансового сектора в Республике Казахстан. В условиях глобальной трансформации финансовых рынков адаптация этических моделей финансирования становится стратегическим приоритетом для диверсификации национальной экономики.

Целью работы является выявление структурных детерминант и нормативно-правовых барьеров, препятствующих масштабированию исламских финансовых инструментов. Основная идея исследования заключается в необходимости перехода от модели «правового анклава» МФЦА к гармонизации национального законодательства с международными стандартами AAOIFI и IFSB. Научная значимость заключается в комплексной деконструкции концепции налогового нейтралитета в условиях светского права. Практическая ценность работы состоит в разработке прикладных рекомендаций по устранению фискальных аномалий, ограничивающих конкурентоспособность исламских банков.

Методологическую базу составили сравнительно-правовой анализ юрисдикций Казахстана, ОАЭ (DIFC) и Великобритании, а также статистический мониторинг динамики активов исламских банков за период 2020–2025 гг. Использован системный подход к изучению налогового администрирования и кадастровой регистрации.

Установлено, что ключевыми барьерами являются кумулятивный эффект НДС (достигший 16% в 2026 г.), риск переквалификации торговых наценок и отсутствие статуса «транзитного владения» активами. Сделан вывод о необходимости внедрения дефиниции «альтернативного финансового дохода» в Налоговый кодекс РК. Вклад работы в область знаний об исламских финансах заключается в обосновании концепции «юридического трения» на стыке двух юрисдикций и предложении механизмов бесшовной интеграции инструментов МФЦА в «материковую» экономику. Итоги работы могут быть использованы Парламентом РК и регуляторами (АРРФР, НБ РК) для реформирования законодательства, что обеспечит рост доли исламских активов и снижение издержек для субъектов предпринимательства.

Ключевые слова: исламское финансирование, налоговый нейтралитет, нормативно-правовые барьеры, Международный финансовый центра Астана

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ ИСЛАМДЫҚ ҚАРЖЫЛАНДЫРУДЫҢ САЛЫҚТЫҚ БЕЙТАРАПТЫЛЫҚ МӘСЕЛЕЛЕРІ МЕН ИНСТИТУЦИОНАЛДЫҚ ШЕКТЕУЛЕРІ

Н.Т. Худабаева^{1,2,*}  П.Б. Исахова²

¹Swiss Sustainable Agri Holding Ltd., Алматы, Казахстан

²Алматы Менеджмент Университет AlmaU, Алматы, Казахстан

*e-mail: nargiza_khudabaeva@mail.ru

Түйіндеме. Зерттеу Қазақстан Республикасындағы исламдық қаржы секторының институционалдық дамуын шектейтін жүйелі факторларды талдауға арналған. Қаржы нарықтарының жаһандық трансформациясы жағдайында қаржыландырудың этикалық модельдерін бейімдеу ұлттық экономиканы әртараптандырудың стратегиялық басымдығына айналууда.

Жұмыстың мақсаты — исламдық қаржы құралдарын кеңейтуге (масштабтауға) кедергі келтіретін құрылымдық детерминанттар мен нормативтік-құқықтық кедергілерді анықтау. Зерттеудің негізгі идеясы «АХҚО құқықтық анклав» моделінен ұлттық заңнаманы ААОIFI және IFSB халықаралық стандарттарымен үйлестіруге көшу қажеттілігінде жатыр. Ғылыми маңыздылығы зайырлы құқық жағдайында салықтық бейтараптық тұжырымдамасын кешенді деконструкциялауда. Жұмыстың практикалық құндылығы ислам банкерінің бәсекеге қабілеттілігін шектейтін фискалдық аномалияларды жою бойынша қолданбалы ұсыныстарды әзірлеуден тұрады.

Зерттеудің әдістемелік негізін Қазақстан, БӨӘ (DIFC) және Ұлыбритания юрисдикцияларын салыстырмалы-құқықтық талдау, сондай-ақ 2020–2025 жж. кезеңіндегі ислам банкері активтерінің динамикасына статистикалық мониторинг құрады. Салықтық әкімшілендіру мен кадастрлық тіркеуді зерделеуге жүйелі тәсіл қолданылды.

Негізгі кедергілер ретінде ҚҚС-тың кумулятивтік әсері (2026 жылы 16%-ға жетті), сауда үстемелерін қайта саралау қаупі және активтерді «транзиттік иелену» мәртебесінің болмауы анықталды. ҚР Салық кодексіне «баламалы қаржылық табыс» дефинициясын енгізу қажеттілігі туралы қорытынды жасалды. Жұмыстың исламдық қаржы саласына қосқан үлесі екі юрисдикцияның түйіскен жеріндегі «құқықтық үйкеліс» (legal friction) тұжырымдамасын негіздеуден және АХҚО құралдарын «матеріктік» экономикаға кедергісіз (бесшовный) интеграциялау тетіктерін ұсынудан тұрады. Жұмыс нәтижелерін ҚР Парламенті мен реттеуші органдар (ҚНРДА, ҚР ҰБ) заңнаманы реформалау үшін пайдалана алады, бұл исламдық активтер үлесінің өсуін және кәсіпкерлік субъектілері үшін шығындардың азаюын қамтамасыз етеді.

Кілт сөздер: исламдық қаржыландыру, салықтық бейтараптылық, нормативтік-құқықтық кедергілер, «Астана» халықаралық қаржы орталығы

TAX NEUTRALITY ISSUES AND INSTITUTIONAL CONSTRAINTS OF ISLAMIC FINANCE IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

N. Khudabaeva^{1,2,*}  P. Isakhova²

¹Swiss Sustainable Agri Holding Ltd., Almaty, Kazakhstan

²Almaty Management University AlmaU, Almaty, Kazakhstan

*e-mail: nargiza_khudabaeva@mail.ru

Abstract. The research analyzes systemic factors limiting the institutional development of the Islamic financial sector in the Republic of Kazakhstan. Amid the global transformation of financial markets, adapting ethical financing models has become a strategic priority for national economic diversification. The study aims to identify structural determinants and regulatory barriers hindering the scaling of Islamic financial instruments. The core idea focuses on the necessity to transition from the AIFC "legal enclave" model towards harmonizing national legislation with international AAOIFI and IFSB standards. The scientific significance lies in the comprehensive deconstruction of the tax neutrality concept within a secular legal framework. The practical value consists of developing applied recommendations to eliminate fiscal anomalies limiting the competitiveness of Islamic banks.

The methodological framework includes a comparative legal analysis of the jurisdictions of Kazakhstan, the UAE (DIFC), and the UK, alongside statistical monitoring of Islamic bank asset dynamics from 2020 to 2025. A systemic approach to studying tax administration and cadastral registration was applied.

It has been established that key barriers include the cumulative VAT effect (reaching 16% in 2026), the risk of reclassifying trade margins, and the absence of "transit ownership" status for assets. The study concludes with the necessity of introducing an "alternative finance return" definition into the Tax Code of the Republic of Kazakhstan. The contribution to the field of Islamic finance lies in substantiating the "legal friction" concept at the intersection of two jurisdictions and proposing mechanisms for the seamless integration of AIFC instruments into the "onshore" economy. The findings can be utilized by the Parliament of Kazakhstan and regulators (ARDFM, National Bank of RK) to reform legislation, ensuring an increase in Islamic assets' share and cost reduction for business entities.

Keywords: Islamic finance, tax neutrality, regulatory barriers, Astana International Financial Centre

Введение

Процесс внедрения исламской финансовой модели в правовое поле Республики Казахстан можно разделить на три ключевых этапа, каждый из которых характеризовался специфическими вызовами и попытками преодоления структурных барьеров.

Первый этап (2009–2012 гг.): Период «Первоначальной рецепции». Казахстан стал пионером в Центральной Азии, приняв Закон РК от 12 февраля 2009 года «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты РК по вопросам организации и деятельности исламских банков и организации

исламского финансирования». Как отмечается в труде «Основы исламского финансирования»: этот шаг был политически детерминирован стремлением привлечь инвестиции из стран Персидского залива. Однако правовая база того периода носила фрагментарный характер: были легализованы лишь базовые инструменты (Мурабаха, Иджара, Мушарака, Вакала), а налоговое законодательство осталось практически без изменений, что создало немедленный конфликт фискальных интересов (Байдаулет Е. А., 2014:112-115).

Второй этап (2015–2018 гг.): Институциональное расширение. Принятие в 2015 году поправок, расширяющих возможности исламского страхования (Такафул) и рынка ценных бумаг (Сукук), ознаменовало попытку создания полноценной экосистемы. В этот период отечественный исследователь А.С. Алимбаева указывает на начало «налоговой адаптации» — внедрение первых норм о налоговом нейтралитете. Тем не менее, институциональная инерция традиционных БВУ и отсутствие инструментов ликвидности у Национального Банка РК сдерживали развитие сектора (Алимбаева А.С., 2022: 148-156).

Третий этап (2018 г. — настоящее время): Эра Международного финансового центра «Астана» и «правового дуализма». Запуск МФЦА (AIFC) создал прецедент сосуществования двух правовых систем в одной стране и экспертное сообщество указывает на разрыв между либеральным регулированием внутри МФЦА и ригидностью национального законодательства (Abduh, M., 2023, Vol.4: 1152). Создание Комитета по регулированию финансовых услуг (AFSA) позволило внедрить стандарты AAOIFI и IFSB напрямую. Однако, это привело к возникновению «регуляторного разрыва»: компании внутри МФЦА оперируют по мировым стандартам, в то время как остальные банки, не входящие в юрисдикцию МФЦА, по-прежнему ограничены жестким Налоговым кодексом РК и судебной практикой общего гражданского права (Сейткасимов Г. С., 2019: 210-224).

Несмотря на создание развитой инфраструктуры в рамках МФЦА, деятельность которого регулируется Конституционным законом РК № 438-V от 07.12.2015г., темпы роста сектора остаются умеренными. Согласно отчету Kazakhstan Country Report (IsDBI, 2024: 14), Казахстан обладает наибольшим потенциалом развития исламского банкинга в Центральной Азии, однако институциональная среда требует глубокой ревизии для устранения барьеров на стыке светского и шариатского права.

На начало 2026 года исламский финансовый сектор Казахстана представлен двумя полноценными банками, несколькими лизинговыми (иджара) компаниями и брокерскими организациями в периметре МФЦА.

Таким образом, гипотеза исследования базируется на предположении о том, что главным деструктивным фактором для исламского финансового рынка в Казахстане выступает не дефицит регуляторных правил, а фундаментальный диссонанс между внутренней экономической природой партнерских контрактов и догматической гражданско-правовой моделью отечественного регулирования.

Методы исследования

Методологическую основу исследования составляют системный подход, сравнительно-правовой анализ (компаративистика) законодательства РК и стандартов AAOIFI. Эмпирической основой послужили экономико-статистические данные Национального Банка Республики Казахстан, отчеты мировых исламских институтов и аналитические материалы Агентства по регулированию и развитию финансового рынка Республики Казахстан.

Результаты и обсуждение исследования

Качественный анализ показывает, что рынок столкнулся с «эффектом низкой базы». Несмотря на ежегодный прирост активов в абсолютных цифрах, их удельный вес в структуре ВВП и совокупных активах банковского сектора остается критически малым (около 0,28%).

Ключевые показатели текущего состояния:

1. Около 80% всех сделок исламского банкинга в РК приходятся на Мурабаха (товарный кредит с наценкой), что свидетельствует о слабом использовании более сложных инвестиционных инструментов, таких как Мудараба или прямое участие в капитале (LSEG, 2025: 140).

2. В отличие от традиционных банков, исламские институты в РК не имеют доступа к программе «Экономика простых вещей» и другим субсидируемым государством линиям ликвидности, так как механизмы субсидирования завязаны на процентной ставке (interest rate), что запрещено нормами Шариата.

3. Исследования подтверждают, что уровень финансовой грамотности населения в области исламских финансов остается низким. Потребитель зачастую воспринимает исламский банк как «беспроцентный заем», не осознавая риско-распределительную природу контракта, что ведет к когнитивному диссонансу при оценке стоимости услуг (LSEG, 2025: 42). По данным национальных социологических опросов, более 60% респондентов не различают экономическую суть исламских и традиционных финансовых продуктов, что подтверждается выводами Islamic Finance Development Report (LSEG, 2025: 42). Потребители зачастую воспринимают исламский банкинг исключительно как «беспроцентный заем», не понимая риско-распределительную природу контрактов.

Текущее состояние характеризуется отсутствием единого «Мастер-плана развития исламских финансов», аналогичного тем, что приняты в Индонезии или Малайзии. В Казахстане развитие исламского финансирования происходит итерационно. Отечественные ученые указывают на парадокс: при наличии политической воли на высшем уровне, исполнительный аппарат (налоговые органы, суды) зачастую блокирует инициативы из-за отсутствия методологической базы.

В частности, сохраняется «риск переквалификации сделок». Поскольку в Гражданском кодексе РК отсутствует легальное определение «финансовой сделки на основе торговых операций», любая купля-продажа с наценкой, совершаемая банком, в суде может быть пересмотрена через призму статьи о ростовщичестве или притворных сделках, если наценка существенно превышает рыночную ставку вознаграждения по кредитам.

Отечественная школа сходитя во мнении, что основная преграда — это функциональная конвергенция, при которой исламский продукт пытаются «подгнуть» под определение банковского займа, что де-факто нивелирует его экономическую суть.

В то время как отечественные исследователи справедливо указывают на отсутствие в ГК РК механизмов защиты прав банка при сделках участия, зарубежные критики, в частности М. Эль-Гамаль (El-Gamal, 2006: 221), предупреждают о рисках "пустой оболочки", когда чрезмерная адаптация к традиционным банковским стандартам лишает исламское финансирование его главного конкурентного преимущества — этической направленности и связи с реальным сектором экономики.

Анализ нормативно-правовых ограничений выявил следующее:

1. Фундаментальным барьером является ст. 715 Гражданского кодекса РК. Традиционное право рассматривает деньги как объект займа. В исламских же финансах деньги — лишь средство измерения стоимости, а доход извлекается из торговой наценки или доли в прибыли.

В случае дефолта клиента, суды РК часто руководствуются нормами о защите прав заемщиков, ограничивая наценку банка, трактуя её как «неустойку» или «скрытое вознаграждение». Отсутствие в ГК РК понятия «торговое финансирование для банков» создает правовой вакуум, где исламский банк несет риски как продавец (по качеству товара), но ограничен в правах как финансовый институт.

Специфика сделки Иджара (исламская аренда) предполагает, что банк остается собственником актива. Однако пруденциальные нормативы Агентства РК по регулированию и развитию финансового рынка (АРРФР) требуют наличия твердого залога. Возникает ситуация, когда банк должен обеспечить актив, который и так принадлежит ему на праве собственности. Это требует создания сложных юридических надстроек, увеличивающих транзакционные издержки.

2. Реализация принципа налогового нейтралитета в Республике Казахстан сталкивается с фундаментальными противоречиями, обусловленными ригидностью фискального администрирования и отсутствием адекватной концептуальной базы для интерпретации исламских финансовых инструментов. Несмотря на наличие в Налоговом кодексе РК специальных норм (в частности, ст. 12 и ст. 477), направленных на уравнивание налоговых последствий исламских и традиционных операций, на практике сохраняется ситуация скрытой фискальной дискриминации. Глубокий анализ позволяет констатировать, что текущая модель администрирования базируется на формально-правовом подходе, игнорирующем экономическую субстанцию сделок, что в международной практике характеризуется как нарушение доктрины «substance over form».

Центральной проблемой администрирования выступает правовая квалификация «наценки» в договорах купли-продажи с отсрочкой платежа (Мурабаха). В то время как традиционное вознаграждение по кредиту обладает безусловным статусом вычета для корпоративного подоходного налога (КПН), наценка по исламским контрактам нередко подвергается риску переквалификации со стороны налоговых органов в обычный доход от реализации товаров. Подобная неопределенность вынуждает налогоплательщиков — клиентов исламских банков — нести повышенные риски доначисления налогов и штрафных санкций. Зарубежные исследователи, такие

как М. Эль-Гамаль (El-Gamal, 2006: 18), справедливо указывают, что в условиях светских правовых систем отсутствие четкой дефиниции «альтернативного финансового дохода» превращает налоговый нейтралитет в декларативную норму, не подкрепленную процедурными гарантиями. В казахстанских реалиях это усугубляется отсутствием специализированных разъяснений Комитета государственных доходов, что оставляет вопрос признания наценки в качестве вычета на усмотрение конкретного инспектора в ходе налоговой проверки.

Особого внимания заслуживает системный дефект администрирования налога на добавленную стоимость (НДС), возникающий в многоступенчатых транзакциях. При совершении сделки Мурабаха исламский банк выступает промежуточным звеном, приобретая актив у поставщика для его последующей реализации клиенту. Хотя ст. 397 НК РК освобождает данную операцию от НДС, фактический «разрыв» в цепочке зачетов приводит к кумулятивному эффекту. Математическое и экономическое обоснование кумулятивного эффекта НДС в размере 16% напрямую вытекает из действия базовой ставки НДС (16%) и нормативно установленного механизма исламских торговых сделок. Когда исламский банк приобретает имущество у поставщика (плательщика НДС) для последующей перепродажи клиенту по договору Мурабаха, эта первичная операция является облагаемым оборотом, и банк уплачивает входящий НДС в размере 16%. Однако последующая передача данного имущества конечному клиенту в рамках исламского финансирования признается освобожденным оборотом. Согласно налоговому законодательству, при совершении освобожденных оборотов исламский банк полностью теряет право на отнесение "входящего" НДС в зачет. В результате вся сумма уплаченного налога (16%) не администрируется как транзитный налог, а напрямую включается в себестоимость финансирования (в тело договора Мурабаха), формируя чистый кумулятивный эффект удорожания актива

для конечного потребителя ровно на 16% по сравнению с традиционным кредитованием.

3. Аналогичные деструктивные процессы наблюдаются в сфере имущественных налогов. Специфика исламских контрактов, требующая временного перехода права собственности к финансовому институту (особенно в сделках Иджара и Мурабаха), накладывает на банк обязательства по уплате налога на имущество и транспортные средства. В отличие от развитых юрисдикций, таких как Великобритания, где внедрен статус «транзитного владения» для исламских банков, в Казахстане каждая смена собственника регистрируется как полноценная сделка с уплатой соответствующих пошлин и сборов. Это порождает не только дополнительные финансовые издержки, но и колоссальную административную нагрузку, связанную с необходимостью ведения раздельного учета по множеству объектов, находящихся на балансе банка лишь формально. Родни Уилсон (Wilson R., 2012: 52) в своих исследованиях отмечает, что именно отсутствие «бесшовной» регистрации прав собственности является наиболее труднопреодолимым барьером для масштабирования исламских финансов в странах с жесткой системой земельного и имущественного кадастра.

Эмпирическим подтверждением институциональных барьеров на уровне правоприменения выступает прецедентная практика структурирования сделок Иджара Мунтахия Биттамлик (исламский лизинг с последующим переходом права собственности) пионерами партнерского банкинга в РК (в частности, АО «Исламский банк «ADCB»).

Несмотря на законодательное разрешение исламских операций, финтех-институты столкнулись с нормативно-процедурным вакуумом при регистрации титула собственности на арендуемые активы (транспорт и спецтехнику) в специализированных центрах (Спец ЦОН) и органах дорожной полиции, в частности:

- в отличие от традиционного лизинга, позволяющего осуществлять

прямую временную регистрацию на лизингополучателя, для Иджара действует механизм двойной постановки на учет — первоначальное оформление прав собственности и уплата сборов банком с последующей регистрацией договора аренды.

- из-за отсутствия обособления Иджара как самостоятельного института в Гражданском кодексе РК, налоговые органы склонны классифицировать ее платежи как оперативную аренду (имущественный найм). Это лишает банк права на ускоренную амортизацию, а клиента — возможности отнесения затрат на вычеты по КПП.

Данный кейс наглядно доказывает институциональную несовместимость локальных регистрационных и налоговых регламентов общей юрисдикции Казахстана с подлинной экономической природой исламских контрактов, что блокирует масштабирование розничного сегмента партнерского финансирования

Таким образом, необходимо отметить, что критика действующей системы налогового администрирования в Республике Казахстан сводится к необходимости перехода от фрагментарных поправок к созданию комплексного режима «эквивалентного налогообложения». Это подразумевает внедрение в налоговое законодательство категории «доход от исламского финансирования», который должен автоматически обладать всеми преференциями, присущими вознаграждению по займам, независимо от юридической формы контракта (купля-продажа, аренда или участие в капитале). Без устранения указанных фискальных аномалий исламский финансовый сектор будет продолжать функционировать в условиях искусственно завышенных издержек, что препятствует реализации стратегических целей Казахстана по становлению в качестве регионального центра исламской экономики.

Для объективной оценки влияния структурных барьеров необходимо рассмотреть динамику активов ключевых игроков рынка — АО «Исламский банк «ADCB» (бывш. АО

«Исламский банк «Al Hilal») и АО «Zaman Bank».

подтверждается
статистическими данными:

Темпы роста исламских банков в РК не соответствуют потенциалу спроса, что

Таблица 1- Динамика совокупных активов исламских банков РК

Год	Исламский банк ADCB (млрд ₸)	Zaman Bank (млрд ₸)	Совокупная доля в активах БВУ РК (%)
2020	74,2	21,5	0.28%
2021	89,6	25,8	0.29%
2022	102,3	28,1	0.27%
2023	115,8	31,4	0.26%
2024	134,5	36,2	0.28%
2025	265,5	52	0.46%
Примечание – составлено автором на основе источника (НБРК, 2026)			

Согласно отчету Евразийского банка развития (ЕАБР) за 2025 год, совокупные активы исламских банков в Казахстане составили порядка 621 млн долларов США (в эквиваленте около 317–320 млрд тенге), что почти в три раза превышает показатели 2022 года. Основной прирост обеспечил АО «Исламский банк «ADCB», чей портфель значительно расширился за счет участия в программах финансирования МСБ и розничного сектора (ЕАБР, 2026).

Основные выводы из анализа за 2025 год:

1. Впервые за долгое время доля сектора в общей корзине БВУ РК начала приближаться к отметке **0,5%**. Тем не менее, она все еще остается критически низкой по сравнению с лидерами отрасли (Малайзия — свыше 30%, ОАЭ — около 20%).

2. Активы АО «Исламский банк «Заман-Банк» по итогам июля 2025 года зафиксированы на уровне 52,0 млрд тенге, что показывает восстановление после спада 2023 года.

3. Совокупные активы банковской системы РК в 2025 году достигли рекордных 68,3 трлн тенге (рост на 11%), что наглядно демонстрирует, насколько малым остается «остров» исламских финансов на фоне доминирующего традиционного сектора.

Рост активов в 2025 году обусловлен не столько системным реформированием налогового законодательства, сколько активизацией «исламских окон» в рамках МФЦА и привлечением целевых кредитных линий от Исламского банка развития (ИБР). Однако для поддержания этой динамики требуется устранение тех самых налоговых и регуляторных барьеров.

Эффективность исламского финансирования напрямую зависит от реализации принципа «налогового нейтралитета» (tax neutrality) — ситуации, при которой исламский продукт не обходится дороже традиционного из-за особенностей налогообложения.

Ниже представлена сравнительная характеристика подходов к налогообложению исламских финансовых инструментов:

Анализ различий показывает следующее:

Опыт Великобритании наиболее показателен для Казахстана, так как это светское государство с романо-германскими и прецедентными элементами. Они внедрили концепцию «Alternative Finance», которая описывает сущность сделки, а не её религиозную форму.

Таблица 2 – Налогообложение исламских финансовых инструментов

Параметр сравнения	Республика Казахстан	ОАЭ (Дубай/DIFC)	Великобритания
Статус наценки (Profit)	Приравнивается к вознаграждению (с оговорками по ст. 12 НК).	Полное освобождение или стандартный корпоративный налог.	Юридически признается «альтернативным процентным доходом» (Alternative Finance Return).
Двойной НДС	Формально отменен, но сохраняются риски при многоступенчатых сделках купли-продажи.	Нулевая ставка НДС для финансовых услуг.	Полное освобождение через специальные поправки в Stamp Duty и VAT Act.
Налог на регистрацию имущества	Уплачивается при каждой смене собственника (банк → клиент).	Льготные режимы для сделок Иджара и Мурабаха в свободных зонах.	Освобождение от гербового сбора (SDLT) при «двойной» передаче имущества.
Вычеты по КПП (Corporate Tax)	Возможны, если сделка строго соответствует перечню НК РК.	Отсутствуют барьеры для вычета прибыли как операционного расхода.	Равноправный вычет «альтернативного дохода» наравне с процентами по кредитам.
Инструменты ликвидности (Сукук)	Эпизодические выпуски, сложный процесс налогообложения выплат.	Развитый рынок, отсутствие налогов на доход по Сукук.	Активное использование суверенных Сукук как эталона ликвидности.
Примечание - составлено автором на основе источников (НК РК, 2026; Finance act, 2025; UAE Federal Decree-Law, 2022)			

- Это позволило интегрировать исламские финансы в налоговую систему без изменения основ права. В Казахстане же попытка вписать исламские термины в НК РК без изменения дефиниций в Гражданском кодексе создала «правовой диссонанс».

- В модели ОАЭ нейтралитет достигается за счет общего благоприятного налогового климата и глубокой интеграции стандартов AAOIFI в государственное регулирование.

- Основная проблема РК, заключается в администрировании. Даже при наличии льгот в Налоговом Кодексе, налоговые органы часто требуют доказательства того, что наценка не является «фиктивным расходом», что увеличивает комплаенс-затраты банков.

Согласно ст. 477 Налогового кодекса РК, передача имущества в рамках исламского финансирования не признается реализацией в целях налогообложения НДС. Однако детальный анализ выявляет дефекты, например, при классической Мурабаха (Asset-based) банк покупает актив у поставщика и перепродает клиенту. Если поставщик не является плательщиком

НДС, а банк является, то при последующей реализации клиенту возникают сложности с формированием налогооблагаемой базы. В период нахождения актива на балансе банка (даже кратковременный), возникают обязательства по налогу на имущество. В отличие от лизинга, где предусмотрены определенные преференции, механизмы исламской аренды в НК РК прописаны менее гибко.

Для корпоративного сектора критически важна возможность отнесения выплат по финансированию на вычеты по корпоративному подоходному налогу (КПП). В традиционном кредите проценты вычитаются беспрепятственно. В исламском финансировании «наценка» должна квалифицироваться как вознаграждение. Любое отклонение в формулировках договора может привести к тому, что налоговые органы признают эти выплаты «расходами из чистой прибыли», что делает исламский продукт на 20-25% дороже традиционного аналога.

В преодолении структурных барьеров немаловажную роль играет МФЦА с моделью «правового анклава».

Международный финансовый центр «Астана» представляет собой уникальный для постсоветского пространства пример институционального дуализма, созданного для нивелирования ригидности национальной правовой системы. Внедрение независимой юрисдикции, основанной на принципах и нормах английского общего права (English Common Law), позволило де-факто вывести исламские финансовые транзакции из-под действия традиционных гражданско-правовых ограничений, характерных для романо-германской правовой семьи. Центральным элементом этой системы является автономное регулирование, которое напрямую имплементирует стандарты Организации по учету и аудиту в исламских финансовых учреждениях (AAOIFI) и Совета по исламским финансовым услугам (IFSB), обеспечивая тем самым предсказуемость регуляторной среды для международных инвесторов.

В рамках МФЦА структурные барьеры преодолеваются за счет функционирования независимого комитета по регулированию (AFSA), который применяет риск-ориентированный подход к лицензированию. Это позволяет внедрять инструменты, не имеющие прямых аналогов в национальном законодательстве, такие как гибридные ценные бумаги (Сукук) или сложные формы инвестиционного партнерства (Мудароба и Мушарака). Важнейшим фактором снижения транзакционных издержек выступает наличие Суда МФЦА и Международного арбитражного центра, которые обеспечивают интерпретацию контрактов в соответствии с их экономической сущностью, исключая риск неправомерной переквалификации торговых операций в кредитные сделки, что остается системной проблемой в судах общей юрисдикции.

Однако, функционирование МФЦА как «правового анклава» порождает специфическую проблему «юридического трения» на стыке двух юрисдикций. В международной практике, в частности в исследованиях Родни Уилсона (Wilson R., 2012: 64), отмечается, что эффективность

подобных финансовых центров напрямую зависит от глубины их интеграции с внутренней экономикой страны (onshore economy). В казахстанском контексте структурные ограничения проявляются при попытке реализации залоговых прав или регистрации прав собственности на активы, территориально находящиеся в Республике Казахстан, но структурированные по праву МФЦА. В таких случаях возникает конфликт компетенций, требующий от участников рынка сложного двойного комплаенса, что частично нивелирует преимущества либерального режима центра.

Более того, фискальная автономия МФЦА, предоставляя значительные преференции участникам центра, не в полной мере решает проблему налогообложения конечных потребителей — резидентов Казахстана. Разрыв между льготным режимом внутри центра и общим налоговым администрированием за его пределами создает условия для регуляторного арбитража. Как показывает опыт Великобритании и Малайзии, создание финансового хаба является лишь промежуточным этапом. Системное расширение рынка требует диффузии апробированных в центре норм в общенациональное правовое поле. Только через гармонизацию стандартов регистрации имущества и налогового учета на уровне всей республики возможно преодоление изоляции исламского финансового сектора и его полноценная интеграция в реальный сектор экономики.

В конечном итоге, роль МФЦА заключается в выполнении функции «регуляторной песочницы», демонстрирующей жизнеспособность исламской финансовой модели в условиях современной рыночной экономики. Однако для достижения долгосрочного эффекта, необходимо трансформировать опыт центра из исключительного правового режима в стандарт для национального финансового рынка, что обеспечит беспшовное взаимодействие между всеми субъектами экономической деятельности независимо от их юрисдикционной принадлежности.

Закключение

Проведенное исследование позволяет констатировать, что исламский финансовый сектор в Республике Казахстан находится на этапе качественной трансформации, переходя от точечного внедрения законодательных норм к необходимости создания комплексной экосистемы. Несмотря на значительный институциональный прогресс, выраженный в создании юрисдикции МФЦА и привлечении международных стандартов AAOIFI и IFSB, системные барьеры в «материковом» законодательстве продолжают сдерживать потенциал роста отрасли. Только через устранение искусственно завышенных издержек и интеграцию исламских финансовых инструментов в реальный сектор экономики Казахстан сможет реализовать свою стратегическую цель по становлению в качестве регионального центра исламской финансовой архитектуры.

Следовательно, для преодоления институциональной инерции в Казахстане необходимо:

- Гармонизировать налоговое законодательство в части освобождения сделок от двойного НДС при перепродаже активов в рамках Мурабаха.
- Внедрить статус «транзитного владения» имуществом для исламских финансовых институтов.
- Масштабировать образовательные программы для повышения осведомленности как населения и повысить специализированную компетенцию представителей судебной системы в вопросах шариатского комплаенса.

Реализация данных мер позволит трансформировать Казахстан в полноценный исламский финансовый хаб, соответствующий международным стандартам.

Список литературы

- Abduh, M., & Omarov, N. (2023). Islamic finance in Kazakhstan: The view of experts. *Journal of Islamic Marketing*, 14(4), 1141–1161.
- Алимбаева А. С. Налогообложение исламских финансовых инструментов в Казахстане: проблемы и перспективы развития // Вестник Университета «Туран». – 2022. – № 2 (94). – С. 148–156.
- Байдаулет Е. А. Основы исламского финансирования. – Алматы: Казак университеті, 2014. – 352 с.
- Будущее исламского финансирования в Центральной Азии: отраслевой доклад ЕАБР / Евразийский банк развития. – Алматы: ЕАБР, 2025. – 64 с. – URL: <https://eabr.org> (дата обращения: 23.04.2026).
- Гражданский кодекс Республики Казахстан (Особенная часть) от 1 июля 1999 г. № 409-І (с изм. и доп. по состоянию на 2026 г.). – ИС ПАРАГРАФ. – URL: https://prg.kz/document/?doc_id=1006061
- El-Gamal, M. A. *Islamic finance: Law, economics, and practice*. – Cambridge: Cambridge University Press, 2006.
- Кодекс Республики Казахстан «О налогах и других обязательных платежах в бюджет» (Налоговый кодекс) от 25 дек. 2017 г. № 120-VI (с изм. и доп. по состоянию на 01.01.2026 г.). – ИС ПАРАГРАФ. – URL: https://prg.kz/document/?doc_id=37777973
- Finance Act 2025 (UK). – URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2025>.
- Islamic Finance Development Report 2025: 50 Years of Exponential Growth / London Stock Exchange Group (LSEG). – 2025. – pp. 24–28. – URL: <https://www.lseg.com> (дата обращения: 23.04.2026).
- Islamic Finance Development Report 2025: Strategic Insights. – London: LSEG, 2025. – URL: <https://www.lseg.com>.
- Kazakhstan: Islamic Finance Country Report 2024 / Islamic Development Bank Institute. – Jeddah: IsDBI, 2024. – 14 p.
- О Международном финансовом центре «Астана»: Конституционный закон РК от 7 дек. 2015 г. № 438-V ЗПК (с изм. и доп. по состоянию на 01.01.2026 г.). – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000438>
- Показатели финансового сектора Республики Казахстан // Национальный Банк Казахстана. – 2026. – URL: <https://www.nationalbank.kz> (дата обращения: 23.04.2026).
- Сейткасимов Г. С., Исакова З. Д. Банковская система Казахстана в условиях глобализации: современные тренды и вызовы. – Астана: Изд-во КазУЭФМТ, 2019. – 450 с.
- UAE Federal Decree-Law No. 47 of 2022 on the Taxation of Corporations and Businesses (with amendments as of 2025). – URL: <https://tax.gov.ae>
- Wilson, R. *Legal, regulatory and governance issues in Islamic finance*. – Edinburgh: Edinburgh University Press, 2012. – 248 p.

References

- Abduh, M., & Omarov, N. (2023). Islamic finance in Kazakhstan: The view of experts. *Journal of Islamic Marketing*, 14(4), 1141–1161.

- Alimbayeva, A. S. (2022). *Nalogooblozhenie islamskikh finansovykh instrumentov v Kazakhstane: Problemy i perspektivy razvitiya* [Taxation of Islamic financial instruments in Kazakhstan: Problems and development prospects]. *Vestnik Universiteta "Turan,"* 2(94), 148–156. [in Russian]
- Baydaulet, E. A. (2014). *Osnovy islamskogo finansirovaniya* [Fundamentals of Islamic finance]. Almaty: Kazakh universiteti, 352 p. [in Russian]
- Budushchee islamskogo finansirovaniya v Tsentralnoy Azii: Otrasevoy doklad EABR* [The future of Islamic finance in Central Asia: EDB sector report]. (2025). Eurasian Development Bank. Almaty: EABR, 64 p. <https://eabr.org> [in Russian]
- El-Gamal, M. A. (2006). *Islamic finance: Law, economics, and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Finance Act 2025 (UK). <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2025>
- Grazhdanskiy kodeks Respubliki Kazakhstan (Osobennaya chast')* [Civil Code of the Republic of Kazakhstan (Special Part)] of July 1, 1999, No. 409-I (as amended through 2026). IS PARAGRAF. https://prg.kz/document/?doc_id=1006061 [in Russian]
- Islamic Finance Development Report 2025: 50 years of exponential growth*. (2025). London Stock Exchange Group (LSEG), pp. 24–28. <https://www.lseg.com>
- Islamic Finance Development Report 2025: Strategic insights*. (2025). London: LSEG. <https://www.lseg.com>
- Kazakhstan: Islamic finance country report 2024*. (2024). Islamic Development Bank Institute. Jeddah: IsDBI, 14 p.
- Kodeks Respubliki Kazakhstan "O nalogakh i drugih obyazatelnykh platezhakh v byudzheth" (Nalogovyy kodeks)* [Tax Code of the Republic of Kazakhstan] of December 25, 2017, No. 120-VI (as amended through January 1, 2026). IS PARAGRAF. https://prg.kz/document/?doc_id=37777973 [in Russian]
- O Mezhdunarodnom finansovom tsentre "Astana": Konstitutsionnyy zakon Respubliki Kazakhstan* [On the Astana International Financial Centre: Constitutional Law of the Republic of Kazakhstan] of December 7, 2015, No. 438-V ZRK (as amended through January 1, 2026). <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000438> [in Russian]
- Pokazateli finansovogo sektora Respubliki Kazakhstan* [Indicators of the financial sector of the Republic of Kazakhstan]. (2026). National Bank of Kazakhstan. <https://www.nationalbank.kz> [in Russian]
- Seytkasimov, G. S., & Iskakova, Z. D. (2019). *Bankovskaya sistema Kazakhstana v usloviyakh globalizatsii: Sovremennye trendy i vyzovy* [Banking system of Kazakhstan in the context of globalization: Modern trends and challenges]. Astana: KazUEFMT, 450 p. [in Russian]
- UAE Federal Decree-Law No. 47 of 2022 on the Taxation of Corporations and Businesses (as amended through 2025). <https://tax.gov.ae>
- Wilson, R. (2012). *Legal, regulatory and governance issues in Islamic finance*. Edinburgh: Edinburgh University Press, 248 p.

Информация об авторе:

1. Худабеева Наргиза (корреспондент-автор) – генеральный директор, Swiss Sustainable Agri Holding Ltd., докторант программы DBA, Алматы Менеджмент Университет AlmaU, Алматы, Казахстан (e-mail: nargiza_khudabaeva@mail.ru)
2. Исахова Парида Бакировна - д.э.н., Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан

Автор туралы мәлімет:

1. Худабеева Наргиза (корреспондент-автор) – Бас директор (CEO), «Swiss Sustainable Agri Holding Ltd.», DBA бағдарламасы бойынша докторант, Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан (e-mail: nargiza_khudabaeva@mail.ru)
2. Исахова Парида Бакировна - э.ғ.д., Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан

Information about author:

1. Nargiza Khudabaeva (correspondent author) - CEO, Swiss Sustainable Agri Holding Ltd. Private Company, Doctoral Student of DBA program, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan (e-mail: nargiza_khudabaeva@mail.ru, ORCID [0009-0003-7993-2221](https://orcid.org/0009-0003-7993-2221))
2. Parida Isakhova – Doctor of Economic Sciences, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

WAYS TO IMPROVE MANAGEMENT EFFICIENCY OF TEXTILE ENTERPRISES IN UZBEKISTAN

S.K. Mansurov 

International School of Finance Technology Institute, Tashkent, Uzbekistan

Tashkent State University of Economics, Tashkent, Uzbekistan

e-mail: said.mansurov1988@gmail.com

Abstract. This article presents scientific and practical proposals to improve the management efficiency of textile and garment enterprises in Uzbekistan, based on statistical data covering the period 2018–2025. The study conducts a cause-and-effect analysis of the export decline that followed the record-high performance of 2023: a 7.4% contraction in 2024 and an additional 9.4% decline in 2025. Drawing on comparative benchmarking against China, Turkey, India, Bangladesh, and Vietnam, an expert survey of 120 enterprises (340 specialists), and Ishikawa diagram analysis, international best practices in production organization, information technology adoption, quality management, human capital development, supply chain optimization, and increasing the share of finished goods have been analyzed and adapted to Uzbekistan's specific conditions. The research substantiates that, by 2027, export volumes can reach USD 4.0–4.5 billion, labor productivity can increase by 35–40%, the product defect rate can fall to below 1%, and the share of finished products can exceed 60%.

Keywords: textile industry, management efficiency, lean manufacturing, ERP system, export potential.

ЎЗБЕКСТАНДАҒЫ ТОҚЫМА КӘСПОРЫНДАРЫН БАСҚАРУ ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУ ЖОЛДАРЫ

С.К. Мансуров 

Халықаралық қаржы технологиялары мектебі институты, Ташкент, Өзбекістан

Ташкент мемлекеттік экономика университеті, Ташкент, Өзбекістан

e-mail: said.mansurov1988@gmail.com

Түйіндеме. Бұл мақалада 2018–2025 жылдар аралығындағы статистикалық деректерге негізделген Өзбекстандағы тоқыма және киім кәсіпорындарын басқару тиімділігін арттыру бойынша ғылыми және практикалық ұсыныстар ұсынылған. Зерттеу 2023 жылғы рекордтық жоғары көрсеткіштерден кейін экспорттың төмендеуінің себеп-салдарлық талдауын жүргізеді: 2024 жылы 7,4%-ға қысқару және 2025 жылы қосымша 9,4%-ға төмендеу. Қытай, Түркия, Үндістан, Бангладеш және Вьетнаммен салыстырмалы бенчмаркингке сүйене отырып, 120 кәсіпорынның (340 маман) сараптамалық сауалнамасы және Ишикава диаграммасының талдауы, өндірісті ұйымдастыру, акпараттық технологияларды енгізу, сапаны басқару, адами капиталды дамыту, жеткізу тізбегін оңтайландыру және дайын өнімдердің үлесін арттыру саласындағы халықаралық озық тәжірибелер талданып, Өзбекстанның нақты жағдайларына бейімделді. Зерттеу 2027 жылға қарай экспорт көлемі 4,0–4,5 миллиард АҚШ долларына жетуі мүмкін екенін, еңбек өнімділігі 35–40%-ға артуы мүмкін екенін, өнім ақауларының деңгейі 1%-дан төмен түсуі мүмкін екенін және дайын өнімдердің үлесі 60%-дан асуы мүмкін екенін дәлелдейді.

Кілт сөздер: тоқыма өнеркәсібі, басқару тиімділігі, үнемді өндіріс, ERP жүйесі, экспорттық әлеует.

СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКСТИЛЬНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ УЗБЕКИСТАНА

С.К. Мансуров 

Международная школа финансово-технологического института, Ташкент, Узбекистан

Ташкентский государственный экономический университет, Ташкент, Узбекистан

e-mail: said.mansurov1988@gmail.com

Аннотация. В данной статье представлены научно-практические предложения по повышению эффективности управления текстильными и швейными предприятиями Узбекистана на основе статистических данных за период 2018–2025 гг. В исследовании проводится причинно-следственный анализ спада экспорта, последовавшего за рекордными показателями 2023 года: сокращение на 7,4% в 2024 году и дополнительное снижение на 9,4% в 2025 году. На основе сравнительного анализа с Китаем, Турцией, Индией, Бангладеш и Вьетнамом, экспертного опроса 120 предприятий (340 специалистов) и анализа диаграммы Исикавы были проанализированы и адаптированы к специфическим условиям Узбекистана лучшие международные практики в области организации производства, внедрения информационных технологий, управления качеством, развития человеческого капитала, оптимизации цепочки поставок и увеличения доли готовой продукции. Исследование подтверждает, что к 2027 году объемы экспорта могут достичь 4,0–4,5 млрд долларов США, производительность труда может увеличиться на 35–40%, процент брака продукции может снизиться до менее 1%, а доля готовой продукции может превысить 60%.

Ключевые слова: текстильная промышленность, эффективность управления, бережливое производство, ERP-система, экспортный потенциал.

Introduction

The textile and garment industry occupies a strategic position in the economy of the Republic of Uzbekistan. Today, more than 6,000 textile enterprises operate in the country, providing permanent employment to over 570,000 people and contributing a significant share of gross domestic product. Uzbekistan is one of the world's leading producers of raw cotton, and this natural endowment constitutes an important foundation for enhancing the competitiveness of the sector.

Within the framework of the reform strategy for 2017–2030 under the leadership of President Shavkat Mirziyoyev, the modernization of the textile industry, increasing the share of value-added processing, and expanding export capacity have been designated as priority objectives. As a result of this policy, sectoral exports grew from USD 1.63 billion in 2018 to a record USD 3.10 billion in 2023.

However, export volumes contracted by 7.4% in 2024, falling to USD 2.87 billion, and declined by a further 9.4% in 2025, reaching USD 2.60 billion. This consecutive two-year decline reveals significant systemic challenges in the sector: excessive dependence on raw material and semi-finished goods exports, an insufficient share of finished products, low labor productivity reflecting weaknesses in management systems, outdated equipment, and a low level of digitalization in managerial processes.

Under these circumstances, a comprehensive management reform has become not merely a means of improving efficiency, but a prerequisite for ensuring the

sector's sustainable development and international competitiveness.

The objective of this article is to analyze the principal pathways for improving management efficiency in Uzbekistan's textile enterprises on the basis of official statistical data for 2018–2025 and international best practices, and to formulate evidence-based practical recommendations. The object of the study is the textile and garment enterprises of the Republic; the subject is their management systems and the level of efficiency thereof.

The article is structured as follows: introduction, literature review and methodology, analysis and results (three sub-sections), recommendations, and conclusions. The reference list comprises 24 sources. From an entrepreneurship and innovation perspective, this study is directly relevant to the Eurasian Journal of Entrepreneurship and Finance. Improving management efficiency in textile enterprises is inseparable from entrepreneurial activity: the adoption of ERP/MES systems, lean manufacturing principles, and ISO certification constitute forms of process innovation; entering new export markets (EU, Southeast Asia) represents market entrepreneurship; and the proposed cluster model stimulates ecosystemic innovation by connecting SMEs, research institutions, and government. Uzbekistan's reform-oriented environment—with President Mirziyoyev's 2022–2026 development strategy explicitly targeting entrepreneurship and digital transformation—provides a fertile context for the innovations proposed in this research.

Literature review

The question of management efficiency in the textile industry has been extensively studied in both international and national economic scholarship. The classical management theorist Drucker P. (2001) defines management effectiveness as the degree to which an organization achieves its stated objectives, providing a detailed account of how effective managers ought to make decisions [15]. Porter M. (1990) developed the 'diamond' model of national competitive advantage in his landmark work on the competitiveness of nations, analyzing the textile industry as a practical illustration of such a model [3, 16].

In the field of lean manufacturing, Womack J.P. and Jones D.T. (2003) presented five universal principles derived from the Toyota Production System: defining value, mapping the value stream, ensuring flow, applying pull logic, and pursuing perfection [17]. Chase, Aquilano, and Jacobs (2006) examined quantitative methods, capacity planning, and quality control systems in the management of manufacturing operations [18].

Among domestic researchers, Soliyev A. and Khakimov Z. (2014) explored the potential of applying cluster theory—drawing on the experience of countries that have implemented it in practice—to the Namangan region, selected due to the high volume of finished goods production in that area [1]. Bekmurodov A.Sh. and Yang Song Be (2006) examined the cluster approach in developing the strategy of Uzbekistan's textile industry, demonstrating through examples the essence of clusters, their competitiveness, and outcomes achieved across foreign countries, companies, and products [2].

International scholars—Porter M. (1993) on competitive advantage [3], Enright M. (1996) on regional clusters and economic development [4], Marshall A. (1993) on industrial district theory [5], and Becattini G. on Italian industrial districts [6]—have provided foundational theoretical frameworks. Kono T. (1987) and Novitsky E.G. (2001) addressed enterprise diversification strategy, noting that enterprises producing a single product type are classified as specialized,

while those producing multiple types are considered diversified [7, 8].

Toshmatov A.N. (2020) developed the conceptual framework for advancing Uzbekistan's textile industry and the practical dimensions of cluster formation [19]. Karimov B.Kh. (2022) quantitatively evaluated the economic impact of ERP system implementation in textile enterprises, identifying an average reduction in management costs of 18% and a 2.4-fold increase in the speed of managerial decision-making [20]. Yusupov D.A. (2024) analyzed current problems and opportunities associated with digital transformation in Uzbekistan's textile enterprises [21]. Reports from UNIDO (2024), WTO (2024), and ILO (2023) have enriched the study with recommendations for developing Uzbekistan's textile sector and clarified its position in global value chains [22, 23, 24].

Research Methodology

To achieve the objectives of the study, the following scientific methods were employed: (1) statistical analysis and trend identification—based on data from the National Statistics Committee of Uzbekistan, the Tekstilprom Association, and international organizations for the period 2018–2025; (2) comparative (benchmarking) analysis—comparing Uzbekistan's indicators with the experience of China, Turkey, India, Bangladesh, and Vietnam; (3) expert assessment method—results of a survey conducted among the management and staff of 120 enterprises (340 specialists) across the Fergana, Tashkent, Samarkand, and Namangan regions; (4) cause-and-effect analysis based on the Ishikawa diagram methodology; (5) quantitative forecasting models for export and efficiency indicators. The forecasting methodology applies a compound annual growth rate (CAGR) model calibrated on the 2018–2023 growth trajectory (average CAGR of +13.7%), adjusted to reflect the 2024–2025 contraction and positively recalibrated assuming full implementation of the five recommended directions. Specifically: (a) export forecasts of USD 4.0–4.5 billion by 2027 are derived from a baseline of USD 2.60 billion (2025) applying a target recovery CAGR of 24–32%, consistent with

Bangladesh's documented post-crisis recovery; (b) labor productivity gains of 35–40% are estimated from the benchmarked gap between Uzbekistan (USD 19.2k/person) and the international standard (USD 42.6k/person), assuming partial convergence through ERP adoption and workforce development; (c) the defect rate reduction from 3.9% to 0.8% is based on Six Sigma outcomes documented by Karimov (2022) [20] and UNIDO (2024) [22], adjusted for Uzbekistan's starting conditions. Data sources include official annual reports of the National Statistics Committee for 2023–2025, the Tekstilprom Association's 2024 annual report, the TextileExpo Uzbekistan database, and official publications of UNIDO, WTO, and ILO.

Analysis and results

The export dynamics of Uzbekistan's textile and garment industry over the period 2018–2025 can be divided into two distinct phases. The first phase (2018–2023) was a period of growth, during which exports rose from USD 1.63 billion to USD 3.10 billion, representing total growth of 90.2%. During this period, new enterprises were established, production capacities were expanded, and access to international markets was broadened. The second phase (2024–2025) marked a period of contraction: exports declined by 6.7% in 2024 to USD 2.87 billion, and fell by a further 8.2% in 2025 to USD 2.60 billion.

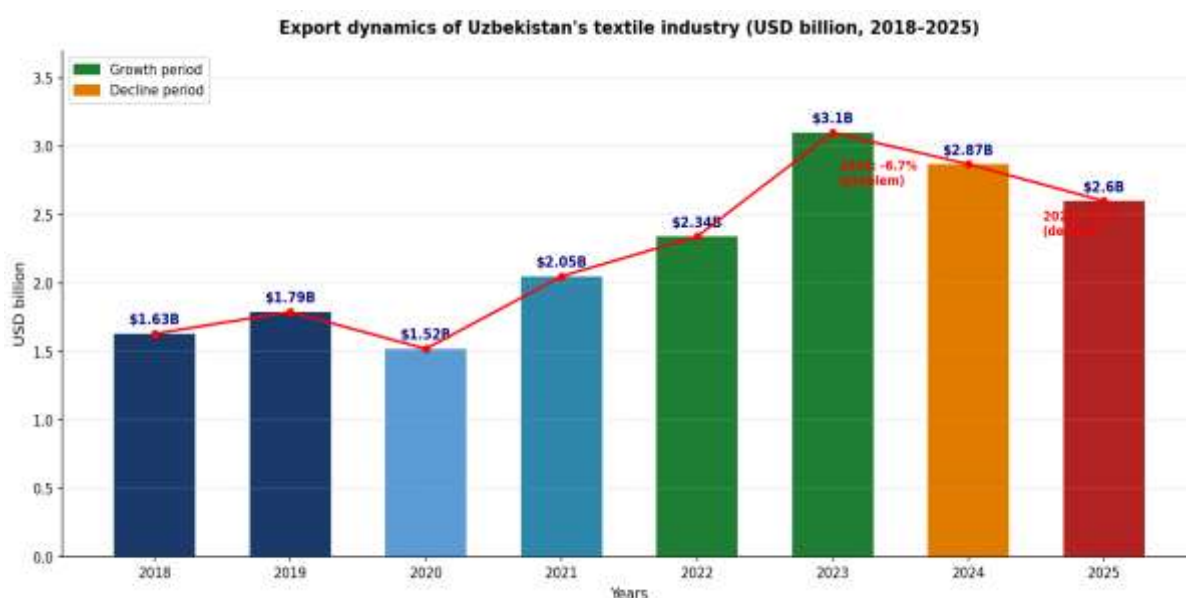


Figure 1. Export dynamics of Uzbekistan's textile industry (2018–2025, USD billion). Source: National Statistics Committee of Uzbekistan, 2025.

The principal causes of the 2024–2025 decline are as follows: first, excessive reliance on raw material and semi-finished goods (yarn) exports—in 2024, yarn accounted for 43.2% of textile exports, while finished goods represented only 39.2%; second, payment and logistics difficulties in the Russian market; third, price pressure from competitors such as China and Bangladesh; fourth, low management efficiency—high costs and weak quality control; and fifth, a minimal share of innovative products and the absence of branding. This situation further underscored the necessity for a comprehensive management reform.

At the same time, this challenge may be viewed from a constructive perspective: the decline represents a powerful signal for change. International experience demonstrates that Bangladesh traversed a similar crisis in the 1990s and, by transitioning to the exclusive production of finished garments, grew its exports to USD 47 billion by 2024. Uzbekistan has the capacity to follow the same trajectory.

Enterprise Performance Indicators — International Benchmarking (2024)

The key performance indicators of Uzbekistan's textile enterprises in 2024 are compared with international standards in Table 1 below:

Table 1. Performance indicators of Uzbekistan's textile enterprises (2024).

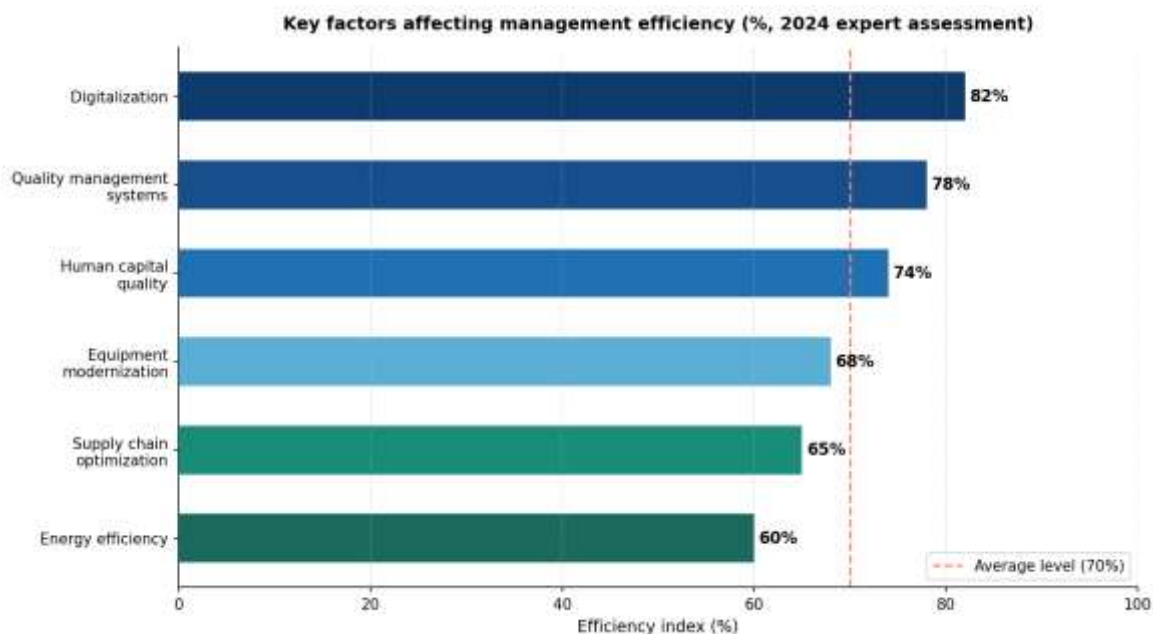
Indicator	Uzbekistan (2024)	International Standard	Gap	Assessment
Labor productivity (USD thousand/person)	19.2	42.6	−55.0%	Very low
Overall Equipment Effectiveness (OEE)	63%	85%	−22%	Low
Product defect rate	3.9%	0.8%	+3.1%	High
Energy costs (share of production cost)	11.8%	7.0%	+4.8%	Excessive
Share of finished goods in exports	39.2%	65–70%	−26%	Very low
Annual staff turnover rate	22%	8%	+14%	High
ERP system adoption rate	18%	75%	−57%	Very low
Share of certified enterprises	24%	80%	−56%	Low

Source: compiled by the author based on data from the 'O'zto'qimachilik sanoat' Association, UNIDO, 2024–2025.

The data presented in Table 1 reveal that Uzbekistan lags behind international standards across all eight measured indicators. The most critical gaps are observed in labor productivity (2.2 times below the benchmark), ERP system adoption (18% vs. 75%), the share of finished goods in exports (39.2% vs. 65–70%), and the proportion of ISO-certified enterprises (24% vs. 80%). Improving precisely these indicators

constitutes the primary key to reversing the decline observed in 2024–2025.

Based on the results of an expert survey conducted in 2024 (120 enterprises, 340 specialists across the Fergana, Tashkent, Samarkand, and Namangan regions), six key factors influencing management efficiency were assessed and ranked:

**Figure 2. Expert assessment of key factors affecting management efficiency (% , 2024).**

Source: survey conducted by the author, 2024.

Digitalization (82%) was identified as the most critical factor. Some 82% of specialists noted that ERP implementation significantly improves both the quality and speed of managerial decision-making. Quality management systems (78%) ranked second—

enterprises holding international certifications were found to receive, on average, 35% more export orders. Human capital quality (74%) was the third factor: 62% of textile specialists rated their own knowledge and skills as insufficient. Equipment modernization (68%),

supply chain optimization (65%), and energy efficiency (60%) all fell below the average threshold of 70%, indicating that these areas also require prompt attention.

Analyzing the cost structure of textile enterprises enables the identification of the most promising directions for improving efficiency:

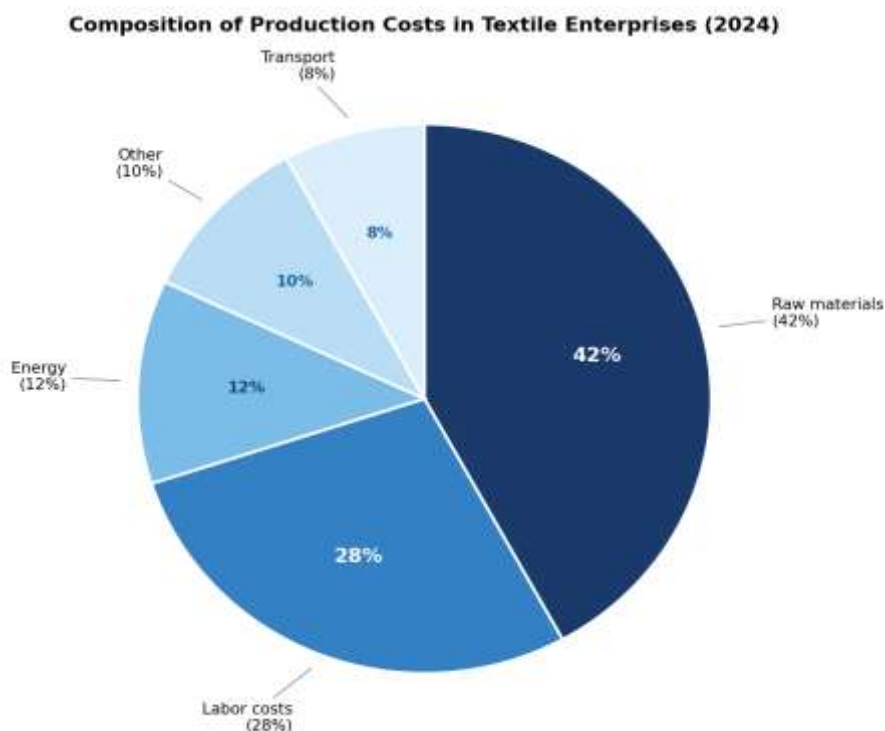


Figure 3. Average production cost structure of textile enterprises (2024–2025).

Source: Tekstilprom Association, 2025.

Raw material costs (42%) represent the largest expenditure category. In 2024–2025, rising raw material prices and exchange rate fluctuations placed considerable pressure on enterprises. Through direct processing of local cotton and yarn and supply chain optimization, these costs could be reduced by 5–8%. Labor costs (28%) remain high, but can be offset by raising skill levels and improving labor productivity—a 30% increase in productivity would reduce per-unit labor costs by 20%. Energy costs (12%) can be reduced by 35–40% through the introduction of smart metering and modern electric motors, which would lower overall production costs by 4–5%. Transport costs (8%) can be cut by 30–40% through logistics optimization and the cluster system.

Digitalization constitutes the cornerstone of modern textile enterprise management. The implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) systems integrates all management functions—finance, production, procurement, sales, and human resources—into a unified information environment. A pilot

project conducted in the Tashkent region between 2023 and 2024, involving 12 enterprises that adopted the 1C ERP system, found that management costs decreased by an average of 18%, information processing time fell by 65%, and the inventory turnover cycle shortened by 23%.

Manufacturing Execution Systems (MES)—which provide real-time monitoring at the shop-floor level—automatically measure Overall Equipment Effectiveness (OEE), detect faults proactively, and optimize production flows. Industrial IoT sensors track equipment performance indicators, energy consumption, and environmental parameters in real time. China's experience demonstrates that enterprises fully adopting these technologies have achieved labor productivity gains of 40–50%. Artificial intelligence (AI) and big data analytics, in turn, enable demand forecasting, inventory optimization, and the automation of quality control processes.

The Lean Manufacturing methodology, which originated in Japan's Toyota Production

System, is now widely applied in the global textile industry. Its core principles center on eliminating waste (muda)—unnecessary movement, waiting time, overproduction, transport, excess inventory, defects, and the underutilization of employee potential. The 5S system (Sort, Set in order, Shine, Standardize, Sustain) forms the foundation of workplace organization. Following the implementation of 5S at 'Samarkand Textile' in the Samarkand region, 15% of the shop floor space was freed up and product search time was reduced by 70%.

The Kaizen philosophy—the principle of continuous incremental improvement—encourages innovative contributions from every employee. Experience from Japan and Korea indicates that active Kaizen application generates 200–500 small improvements per year, increasing overall efficiency by 15–25%. The Just-in-Time (JIT) system reduces excess inventory and accelerates capital turnover. Following JIT implementation at five enterprises in the Fergana Valley, inventory holding costs fell by 28%.

ISO 9001:2015 certification represents a fundamental requirement for accessing international markets. At present, only 24% of Uzbekistan's textile enterprises hold this certification, compared with 87% in Turkey and 91% in China. Certified enterprises have been found to receive, on average, 35% more export orders and to gain improved access to export markets and stronger buyer confidence (Goedhuys and Sleuwaegen, 2016). The Six Sigma methodology aims to reduce product defect rates to fewer than 3.4 defects per million opportunities. If Uzbekistan's defect rate is reduced from 3.9% to 0.8%, annual losses associated with product returns could decrease by approximately USD 5–7 million. The Oeko-Tex Standard 100 and Global Organic Textile Standard (GOTS) certifications provide access to premium pricing in European markets.

An annual staff turnover rate of 22% causes significant harm to enterprises—the

cost of training and replacing a single worker is estimated at three to six months' wages. To address this problem, a KPI-based remuneration system should be introduced: base salary + performance bonus + quality premium. Establishing separate KPIs for labor productivity, measuring these monthly, and tying bonus payments to results can increase motivation by 30–40%.

The dual education model from Germany and Austria (two years of theoretical training plus one year of practical work) represents the most appropriate solution for Uzbekistan's textile colleges. Currently, the linkage between the Tashkent Institute of Textile and Light Industry, various technical colleges, and production facilities is insufficient—the primary reason 40% of graduates do not work in their field is the absence of employment guarantees and low wage levels. Attracting foreign experts—skilled technologists from Turkey, India, and China—can also contribute to short-term efficiency gains.

Supply chain efficiency is of critical importance for textile enterprises in terms of both costs and delivery timelines. Many Uzbek enterprises currently face problems with the timely and high-quality delivery of raw materials, which leads to production stoppages and a loss of customer confidence. It is essential to establish long-term contracts with reliable local suppliers of cotton, yarn, and chemical inputs, to strengthen incoming quality control, and to maintain a list of backup ('B') suppliers.

Market diversification is necessary to mitigate the impact of difficulties that have emerged in the Russian market during 2024–2025. In particular, there are opportunities to enter the European Union (Germany, France, Italy), the Middle East (UAE, Saudi Arabia), Southeast Asia (Vietnam, Indonesia), and South Korea. ISO and Oeko-Tex certifications are mandatory requirements for these markets.

Table 2. Share of finished goods and export volumes of leading textile nations (2024).

Country	Core Strategy	Finished Goods Share	2024 Export	Lesson for Uzbekistan
---------	---------------	----------------------	-------------	-----------------------

China	Industry 4.0, smart factories, clusters	78%	USD 315 bn	Digitalization model
Bangladesh	Finished garments only, social standards	89%	USD 47 bn	Finished goods strategy
India	PPP projects, SEZs, branding	65%	USD 44 bn	Special economic zones
Turkey	Brand and design, European market	72%	USD 19 bn	High value-added strategy
Vietnam	FDI attraction, technology parks	68%	USD 38 bn	Foreign investment model
Uzbekistan	Raw materials + yarn, narrow markets	39.2%	USD 2.87 bn	Reform required!

Source: compiled by the author based on WTO, 2024 and Tekstilprom, 2025.

The comparative analysis demonstrates that all leading countries have pursued strategies aimed at maximizing the share of finished goods. Uzbekistan has the lowest share at 39.2%. The Bangladesh case is

particularly instructive: by committing exclusively to finished garment exports from the 1990s onward, the country grew its exports from USD 2.5 billion to USD 47 billion over 30 years.

Table 3. Action plan for management reform, 2025–2027.

Direction	Timeline	Responsible Bodies	Financing	Expected Outcome
ERP/MES systems (50% subsidy)	2025–2026	Ministry of IT, enterprises	Public + private	Productivity +30%
Raise finished goods share to 60%	2025–2027	Tekstilprom, MIFT	Investment	Export +40%
ISO 9001 certification to reach 70%	2025–2026	Uzstandart	50% subsidy	Defects –3%
Launch dual education program	2025 (immediate)	Ministry of Higher Education	State budget	Turnover –14%
Establish 3 textile clusters	2026–2027	Government, regions	PPP project	Costs –15%
Enter European and Asian markets	2025–2026	MIFT, exporters	Promotion fund	Markets +3
Energy audit and smart metering	2025–2026	Ministry of Energy, enterprises	Preferential credit	Costs –35%

Source: developed by the author.

Based on the research findings, a cause-and-effect analysis of the 2024–2025 export decline, and international benchmarking, the following strategic recommendations are proposed for Uzbekistan's textile enterprises and government authorities:

First recommendation — Urgently increasing the share of finished goods. The root cause of the 2024–2025 decline is excessive dependence on raw material and semi-finished goods exports. The objective of raising the

finished goods share from 39.2% to 60% should be set for the period 2025–2027. This requires granting five-year tax incentives (profit tax exemption) and customs benefits (zero duty on modern sewing equipment imports) to finished goods producers. It is recommended that the government and the Tekstilprom Association jointly adopt the relevant decisions by 2025.

Second recommendation — Implementing a national digitalization

program. It is advisable for the government to provide a 50% subsidy to 500 textile enterprises for the implementation of ERP and MES systems during 2025–2026. To this end, a National Program for the Digitalization of the Textile Industry should be adopted, with an annual allocation of USD 30–50 million. Cloud-based ERP solutions (1C SaaS, Microsoft Dynamics) should be made available to small and medium enterprises at reduced cost. The Fergana textile cluster—where more than 120 enterprises operate—is recommended as the pilot project site.

Third recommendation — Aligning the workforce development system with corporate needs. Based on the German dual education model, a '2+1' system (two years of theory plus one year of practice) should be introduced in textile colleges starting from 2025. The master's program in 'Textile Management' at the Tashkent Institute of Textile and Light Industry should be updated to international standards, and leading faculty from Turkey and India should be recruited. In parallel, a KPI-based salary and bonus system should be introduced to reduce staff turnover from 22% to 8–10%.

Fourth recommendation — Formally establishing textile clusters. Creating three major textile clusters in the Fergana Valley, Tashkent, and the Samarkand-Bukhara regions would enable enterprises to share infrastructure, facilitate technology transfer, and gain collective access to markets. The cluster model reduces costs by 12–18% while simultaneously stimulating innovation activity.

Fifth recommendation — Strategically entering European and Asian markets. The export shortfall resulting from difficulties in the Russian market during 2024–2025 must be offset by penetrating EU, Middle Eastern, and Southeast Asian markets. To this end, the Ministry of Investment, Industry and Trade (MIIT) should organize trade exhibitions through commercial attaché offices, and financial support should be provided to enterprises seeking Oeko-Tex and GOTS certification for the European market.

CONCLUSIONS AND SUGGESTION

The present study demonstrates that the 6.7% export decline in 2024 and the

subsequent 8.2% contraction in 2025 in Uzbekistan's textile industry clearly expose the sector's systemic challenges. However, these challenges are not insurmountable—they can be fully addressed through a sound strategy and consistent implementation.

The research shows that the simultaneous and integrated implementation of five key directions—digitalization, lean manufacturing, quality management, human capital development, and market diversification—produces a synergistic effect. While a single measure may raise efficiency by 10–15%, a comprehensive approach is projected to deliver efficiency gains of 35–50%.

Based on quantitative forecasts, implementing the proposed recommendations by 2027 could yield the following outcomes: export volumes reaching USD 4.0–4.5 billion (a 54–73% increase relative to 2025); the share of finished goods rising from 39.2% to 60%; labor productivity increasing by 35–40%; the product defect rate falling from 3.9% to 0.8–1.0%; and energy costs declining by 30–35%.

The scientific novelty of this study lies in the fact that a comprehensive cause-and-effect analysis of the 2024–2025 export decline in Uzbekistan's textile industry has been conducted for the first time, and a scientifically grounded roadmap for improving efficiency over the period 2025–2027 has been developed. For future research, it is recommended to investigate the application of artificial intelligence and machine learning technologies in textile management, the adoption of ESG standards (mandatory for the European market), and the direction of green textiles. In summary, the findings of this study confirm that improving management efficiency in Uzbekistan's textile enterprises is fundamentally an entrepreneurial challenge. The transition from raw material exports to high-value finished goods, the diffusion of digital technologies, and the formation of innovative clusters represent entrepreneurial processes that require both enterprise-level innovation and supportive government policy. The roadmap developed in this article thus serves as a practical guide for entrepreneurs, enterprise managers, and policymakers seeking to harness the innovation potential of

Uzbekistan's textile sector within the broader Eurasian economic context.

References

- Becattini, G. (2004). From Marshall to the Italian industrial districts: A brief critical history. *European Planning Studies*, 12(6), 793–807. <https://doi.org/10.1080/0965431042000323325>
- Бекмуродов А. Ш., Янг Сон Бе. Стратегия развития текстильной промышленности Узбекистана: Кластерный подход: монография. – Ташкент: ТГЭУ, 2006. – 112 с.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2006). *Production and operations management: Manufacturing and services* (12th ed.). New York: McGraw-Hill, 850 p.
- Drucker, P. (2001). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. New York: HarperCollins, 208 p.
- Enright, M. (1996). Regional clusters and economic development: A research agenda. In U. Staber, N. Schaefer, & B. Sharma (Eds.), *Business networks: Prospects for regional development* (pp. 190–213). Berlin: Walter de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110809053.190>
- Goedhuys, M., & Sleuwaegen, L. (2016). International standards certification, institutional voids and exports from developing country firms. *International Business Review*, 25(6), 1344–1355.
- International Labour Organization. *Decent work challenges and opportunities in the textiles and clothing sector*. Geneva: ILO, 2025 <https://www.ilo.org/publications/decent-work-challenges-and-opportunities-textiles-and-clothing-sector>
- Каримов Б. Х. Экономический эффект внедрения ERP-систем на предприятиях // Менеджмент и экономика. – 2022. – № 1. – С. 22–31.
- Kono, T. *Strategy and structure of Japanese enterprises*. London: Macmillan, 1984, 214 p.)
- Marshall, A. *Principles of economics*. London: Macmillan, 1890; 8th ed., 1920). <https://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html>
- Новицкий Е. Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями. – Москва: Буквица, 2001. – 188 с.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press, 855 p. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1>
- Портер М. Международная конкуренция. – Москва: Международные отношения, 1993. [уточнить: объём издания]
- Soliyev, A., & Khakimov, Z. (2014). Opportunities for using the experience of countries applying cluster theory in practice in the Namangan region. *Biznes-ekspert*, 1, 52–57. <https://biznes-ekspert.uz>
- Государственный комитет Республики Узбекистан по статистике. Внешнеторговый оборот Узбекистана: статистический бюллетень 2025. – Ташкент, 2025. – URL: <https://stat.uz/uz/rasmiy-statistika/foreign-trade>
- Ассоциация «Текстильпром». Годовой отчёт 2024. – Ташкент, 2025. – 52 с. – URL: <https://tekstilprom.uz>
- TextileExpo Uzbekistan. В 2024 году производство текстиля в Узбекистане выросло, но экспорт снизился на 6,7%. – Ташкент, 2025. – URL: <https://textileexpo.uz>
- Тошматов А. Н. Концептуальные основы развития текстильной промышленности Узбекистана // Экономика и инновационные технологии. – 2020. – № 3. – С. 45–58.
- UNIDO. (2024). *Industrial development report 2024: Turning challenges into sustainable solutions. The new era of industrial policy*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 85 p. <https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-06/Industrial%20Development%20Report%202024.pdf>
- Декрет Президента Республики Узбекистан № ПФ-60 от 28 января 2022 г. «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы». – Ташкент, 2022. – URL: <https://lex.uz/docs/5841063>
- Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «Стратегия развития текстильной промышленности на 2020–2025 годы». – Ташкент, 2020. – URL: <https://lex.uz/docs/4720177>
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon & Schuster, 396 p.
- World Trade Organization. (2024). *Global trade outlook and statistics*. Geneva: WTO. <https://stats.wto.org>
- Юсупов Д. А. Цифровая трансформация в текстильной промышленности: опыт Узбекистана // Экономика и образование. – 2024. – № 2. – С. 88–97.

References

- Becattini, G. (2004). From Marshall to the Italian industrial districts: A brief critical history. *European Planning Studies*, 12(6), 793–807. <https://doi.org/10.1080/0965431042000323325>
- Bekmurodov, A. Sh., & Yang, S. B. (2006). *Strategiya razvitiya tekstilnoy promyshlennosti Uzbekistana: Klasternyy podkhod* [The development strategy of Uzbekistan's textile industry: A cluster approach]: Monograph. Tashkent: TSUE, 112 p. [in Russian]
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2006). *Production and operations management: Manufacturing and services* (12th ed.). New York: McGraw-Hill, 850 p.
- Decree of the President of the Republic of Uzbekistan No. PF-60 of January 28, 2022, "On the Development Strategy of New Uzbekistan for 2022–2026." (2022). Tashkent. <https://lex.uz/docs/5841063>

- Drucker, P. (2001). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. New York: HarperCollins, 208 p.
- Enright, M. (1996). Regional clusters and economic development: A research agenda. In U. Staber, N. Schaefer, & B. Sharma (Eds.), *Business networks: Prospects for regional development* (pp. 190–213). Berlin: Walter de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110809053.190>
- Goedhuys, M., & Sleuwaegen, L. (2016). International standards certification, institutional voids and exports from developing country firms. *International Business Review*, 25(6), 1344–1355.
- International Labour Organization. *Decent work challenges and opportunities in the textiles and clothing sector*. Geneva: ILO. <https://www.ilo.org/publications/decent-work-challenges-and-opportunities-textiles-and-clothing-sector> [уточнить: год]
- Karimov, B. Kh. (2022). *Ekonomicheskiy effekt vnedreniya ERP-sistem na predpriyatiyakh* [The economic impact of ERP system implementation in enterprises]. *Menedzhment i ekonomika*, 1, 22–31. [in Russian]
- Kono, T. (1984). *Strategy and structure of Japanese enterprises*. London: Macmillan, 214 p. (Russian translation: Moscow: Mysl, 1987).
- Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. London: Macmillan (8th ed., 1920; Russian translation: Moscow: Progress, 1993). <https://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html>
- Novitsky, E. G. (2001). *Problemy strategicheskogo upravleniya diversifitsirovannymi korporatsiyami* [Problems of strategic management of diversified corporations]. Moscow: Bukvitsa, 188 p. [in Russian]
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press, 855 p. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1>
- Porter, M. (1993). *Mezhdunarodnaya konkurentsia* [International competition]. Moscow: Mezhdunarodnye otnosheniya. [in Russian]
- Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan "Strategy for the Development of the Textile Industry for 2020–2025."* (2020). Tashkent. <https://lex.uz/docs/4720177>
- Soliyev, A., & Khakimov, Z. (2014). Opportunities for using the experience of countries applying cluster theory in practice in the Namangan region. *Biznes-ekspert*, 1, 52–57. <https://biznes-ekspert.uz>
- State Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. *Foreign trade turnover of Uzbekistan: Statistical bulletin 2025*. (2025). Tashkent. <https://stat.uz/uz/rasmiy-statistika/foreign-trade>
- Tekstilprom Association. *Annual report 2024*. (2025). Tashkent, 52 p. <https://tekstilprom.uz>
- TextileExpo Uzbekistan. *In 2024, textile production in Uzbekistan increased but exports decreased by 6.7%*. (2025). Tashkent. <https://textileexpo.uz>
- Toshmatov, A. N. (2020). *Kontseptualnye osnovy razvitiya tekstilnoy promyshlennosti Uzbekistana* [The conceptual framework for developing Uzbekistan's textile industry]. *Ekonomika i innovatsionnye tekhnologii*, 3, 45–58.
- UNIDO. (2024). *Industrial development report 2024: Turning challenges into sustainable solutions. The new era of industrial policy*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 85 p. <https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-06/Industrial%20Development%20Report%202024.pdf>
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon & Schuster, 396 p.
- World Trade Organization. (2024). *Global trade outlook and statistics*. Geneva: WTO. <https://stats.wto.org>
- Yusupov, D. A. (2024). *Tsifrovaya transformatsiya v tekstilnoy promyshlennosti: Opyt Uzbekistana* [Digital transformation in the textile industry: Uzbekistan's experience]. *Ekonomika i obrazovanie*, 2, 88–97.

Information about author:

Mansurov Saidxo'ja Kamalovich - Lecturer, Department of Management, International School of Finance Technology Institute; Independent Researcher, Tashkent State University of Economics; Tashkent, Uzbekistan (e-mail: said.mansurov1988@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0944-3142>)

Автор туралы мәлімет:

Мансуров Саидхожа Камалович - Халықаралық қаржы технологиялары мектебі институтының менеджмент кафедрасының оқытушысы; Тәуелсіз зерттеуші, Ташкент мемлекеттік экономика университеті; Ташкент, Өзбекстан (e-mail: said.mansurov1988@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0944-3142>)

Информация об авторе:

Мансуров Саидходжа Камалович — преподаватель кафедры менеджмента Международной школы финансово-технологического института; Независимый исследователь Ташкентского государственного экономического университета; Ташкент, Узбекистан (e-mail: said.mansurov1988@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0944-3142>)

