

## ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК КАДР САЯСАТЫНЫҢ ЖАҢА БАҒЫТТАРЫ

Назгүл  
ШАЙМУХАН

мемлекеттік және жергілікті басқару ББ магистранты, I. Жансүгіров атындағы Жетісу университеті, Талдықорған, Қазақстан, nazgulshaimukhan@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2983-2749>

Гульнар  
БАЙТАЕВА

профессор, I. Жансүгіров атындағы Жетісу университеті, Талдықорған, Қазақстан, baytaeva@mail.ru, қауымдастырылған профессор, экономика ғылымдарының кандидаты, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2667-9950>

Тамара  
ДЖОЛДОШЕВА

профессор, экономика ғылымдарының докторы, М.Рысқұлбеков атындағы Қырғыз экономикалық ғылыми-зерттеу университеті, Бішкек, Қырғызстан, t.joldosheva@gmail.com, , ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6808-4621>

Дата поступления рукописи в редакцию: 29/12/2025

Доработано: 03/03/2026

Принято: 05/03/2026

DOI: 10.52123/1994-2370-2026-1684

УДК 35.08

МРНТИ 83.13.01

**Аңдатпа.** Бұл мақалада Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік кадр саясатының жаңа бағыттары ғылыми тұрғыда талданады. Зерттеу мақсаты – кадрлық резерв тиімділігі, HRM цифрлық құралдарының қолданылуы және меритократиялық қағидаттардың іске асырылу деңгейін анықтау арқылы мемлекеттік қызмет жүйесінің қазіргі жағдайын бағалау. Зерттеу барысында жүйелік, статистикалық және сапалық әдістер қолданылды, сондай-ақ сараптамалық сұхбаттар жүргізілді. Нәтижелер мемлекеттік кадр саясаты мен нақты практика арасында формализм мен тиімділік алшақтығы бар екенін көрсетті. HR-аналитика құралдарының әлеуеті толық іске аспаған, ал кадрлық шешімдер жиі деректерге емес, формалды рәсімдерге негізделеді. Талдау нәтижелері халықаралық зерттеулермен (OECD, World Bank) салыстырылып, Қазақстан контексіндегі ерекшеліктер анықталды. Авторлар деректерге негізделген шешім қабылдау мәдениетін қалыптастыру, кадр резервін жетілдіру және HRM жүйесін трансформациялау бойынша нақты ұсыныстар ұсынады. Болашақта аймақтық ерекшеліктер мен мотивациялық факторларды зерттеу қажеттілігі көрсетілді.

**Түйін сөздер:** мемлекеттік қызмет, кадр саясаты, HRM, деректерге негізделген басқару, кадрлық резерв, цифрлық трансформация, меритократия.

**Аннотация.** В статье рассматриваются новые направления государственной кадровой политики в Республике Казахстан. Цель исследования – комплексно оценить текущее состояние системы государственной службы через призму эффективности кадрового резерва, уровня внедрения цифровых HR-инструментов и степени реализации принципов меритократии. В качестве методов использовались системный анализ, статистические методы и качественные интервью с экспертами. Результаты исследования выявили структурный разрыв между нормативной базой и фактической практикой: аналитический потенциал HR-инструментов недостаточно реализован, а кадровые решения принимаются преимущественно на формальной основе. Проведено сопоставление с международными источниками (OECD, World Bank), выделены особенности казахстанского контекста. В статье представлены практические рекомендации по развитию культуры решений, основанных на данных, совершенствованию института кадрового резерва и цифровизации HR-процессов. Также обозначены направления для будущих исследований: региональные различия и мотивационные аспекты.

**Ключевые слова:** государственная служба, кадровая политика, HRM, принятие решений на основе данных, кадровый резерв, цифровая трансформация, меритократия.

**Abstract.** This article examines the emerging directions of public personnel policy in the Republic of Kazakhstan. The research aims to evaluate the current state of the civil service system by analyzing the effectiveness of the personnel reserve, the implementation of digital HRM tools, and the practical application of meritocratic principles. The study applies a combination of systemic, statistical, and qualitative methods, including expert interviews. Findings reveal a significant gap between formal institutional frameworks and actual implementation practices. The analytical potential of HR tools remains underutilized, and personnel decisions are often based on formal procedures rather than data-driven analysis. The results are compared with international benchmarks (OECD, World Bank), highlighting Kazakhstan's contextual specificities. The paper offers practical recommendations to foster a culture of evidence-based decision-making, improve the personnel reserve mechanism, and improve and transform HRM processes. It also outlines future research directions such as regional disparities and motivational factors.

\* Хат-хабарларға арналған автор: Н.Шаймухан, nazgulshaimukhan@gmail.com

**Keywords:** civil service, personnel policy, HRM, data-driven management, talent pool, digital transformation, meritocracy.

### **Кіріспе**

Қазақстан Республикасы әлеуметтік-экономикалық тұрақтылық пен жаһандық өзгерістерге бейімделу мақсатында мемлекеттік басқару жүйесін жүйелі түрде қайта құруды жалғастыруда. Бұл үдерісте мемлекеттік кадр саясаты ерекше стратегиялық мәнге ие болып отыр, себебі мемлекеттік аппараттың кәсібилігі мен тиімділігі елдің ұзақ мерзімді даму стратегияларын жүзеге асырудағы негізгі алғышарттардың бірі. Мемлекеттік кадр саясаты бүгінгі таңда тек қызметкерлерді іріктеу мен тағайындау тетігі ретінде емес, басқарушылық шешімдердің негізділігіне, қоғамның мемлекеттік институттарға сенім деңгейіне және адами капиталды ұзақ мерзімді басқаруға әсер ететін күрделі көпдеңгейлі жүйе ретінде қарастырылуы тиіс. Қазақстандағы кадрлық саясаттың эволюциясы соңғы онжылдықта бірқатар мазмұндық өзгерістермен сипатталды. Президенттік жастар кадр резервінің қалыптасуы, меритократия қағидаттарының институционалдануы, HRM саласында стратегиялық жоспарлау мен HR-аналитиканың дамуы, цифрлық басқару платформаларының енгізілуі мемлекеттік қызметті жаңғырту жолындағы айқын қадамдар болды. Бұл бастамалар мемлекеттік басқарудағы персоналмен жұмысты формалды-әкімшілік деңгейден стратегиялық-аналитикалық модельге көшіруге бағытталды. Алайда, бұл реформалар жеткілікті институционалдық тереңдікке жете қойған жоқ. Кадрлық процестерде формализмнің сақталуы, тиімділік пен нәтижелілік көрсеткіштерінің әлсіздігі, деректерге негізделген шешім қабылдау мәдениетінің жеткіліксіздігі мемлекеттік кадр саясатының толыққанды жүзеге асуына кедергі келтіруде.

Бүгінгі күні мемлекеттік кадр саясаты күрделі және парадоксальды жағдайда дамып отыр: бір жағынан, ол отандық басқару дәстүрлері мен нормативтік-құқықтық мәдениет шеңберінде әрекет етеді; екінші жағынан, цифрлық трансформация мен жаһандық кадрлық практикалар оны икемді, бейімделгіш, нәтижеге бағытталған жүйе болуға итермелеп отыр. Бұл жағдай кадр саясатына деген ғылыми және практикалық тәсілдерді қайта пайымдауды талап етеді. Қазіргі уақытта мемлекеттік кадр саясаты тек «басқару объектісі» ретінде ғана емес, сонымен қатар «стратегиялық ресурс» ретінде қаралуы тиіс. Адами капиталды басқару тек қызметтік функция емес, ұлттық қауіпсіздік пен тұрақты даму мақсаттарымен тікелей байланысты элементке айналуға.

Осы зерттеудің негізгі мақсаты-Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік кадр саясатының институционалдық және құрылымдық трансформациясын кешенді түрде талдау, оның заманауи бағыттарын, ішкі қайшылықтарын және цифрлық дәуірдегі даму перспективаларын ғылыми негіздеу. Бұл мақсат шеңберінде зерттеу келесі міндеттерді шешуді көздейді: мемлекеттік кадр саясатының теориялық-әдіснамалық негіздерін жүйелеу; отандық тәжірибенің институционалдық шектеулерін талдау; халықаралық тәжірибелерді (OECD, UNDP, EO) салыстырмалы тұрғыда бағалау; кадрлық процестерге цифрлық құралдарды интеграциялаудың нақты модельдерін ұсыну; тиімділік пен нәтижелілік индикаторларын ғылыми-әдістемелік негізде әзірлеу.

Зерттеу аясында Бельская И. Ю. (2025), Курмангали Ә. Ж. (2022) секілді отандық авторлардың еңбектерімен қатар, халықаралық ұйымдардың - Kim Y. (2021), OECD (2022), World Bank (2021) сияқты сараптамалық құрылымдардың аналитикалық шолулары теориялық база ретінде қарастырылады. Отандық әдебиетте кадр саясатының институционалдық негіздері мен нормативтік эволюциясы жақсы сипатталғанымен, HRM-нің стратегиялық құралы ретінде қолданылу тәсілдері, цифрлық HR жүйелердің интеграциялану деңгейі және деректерге негізделген кадрлық шешімдер қабылдау мәдениеті жеткілікті дәрежеде зерттелмеген. Бұл кемшіліктер халықаралық тәжірибелермен салыстырмалы түрде қарастырылып, ұлттық контекстке бейімделген ұсыныстар әзірлеу қажеттілігін көрсетеді.

Бүгінгі таңда өзекті болып отырған ғылыми проблемалар қатарында келесі мәселелерді бөліп көрсетуге болады: біріншіден, ұлттық кадр саясатын жаһандық стандарттармен үйлестірудің нақты жолдарының анықталмауы; екіншіден, цифрлық шешімдерді мемлекеттік қызмет жүйесіне интеграциялау тетіктерінің ғылыми-практикалық моделінің болмауы; үшіншіден, кадрлық процестердің тиімділігін бағалайтын индикаторлық жүйелердің әдіснамалық тұрғыдан қалыптаспауы. Осы мәселелерді шешу мемлекеттік кадр саясатын басқарудың сапасын арттырып қана қоймай, оны жаһандық сын-қатерлерге икемді және жауапты жүйеге айналдыруға мүмкіндік береді.

Бұл зерттеу барысында жүйелік, институционалдық және салыстырмалы әдіснамалық тәсілдер қолданылды. Мемлекеттік кадр саясатының тиімділігін бағалау мақсатында сандық және сапалық талдау әдістері үйлестірілді. Сандық тұрғыдан талдау үшін ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің статистикалық деректері, «E-Qyzmet» жүйесінің кадрлық көрсеткіштері мен Президенттік кадр резерві бойынша мәліметтер негізге алынды.

Мемлекеттік кадр саясатының жаңа бағыттары оның стратегиялық мазмұнын күшейтіп, адами капиталды басқарудың интеллектуалдық моделіне көшуге негіз қалайды. Бұл ретте кадр саясатының болашағы тек әкімшілік-шаруашылық функциялармен шектелмей, кәсіби даму, инклюзия, құзыреттілікке негізделген басқару мәдениеті мен мотивациялық факторлар жүйесін үйлестірумен тығыз байланысты болмақ. Мәселен, заманауи мемлекеттік қызмет жүйесі әрбір қызметкердің әлеуетін ашуға бағытталған дербестендірілген оқыту бағдарламаларын, мансаптық өсудің икемді траекторияларын және нәтижеге бағытталған бағалау механизмдерін талап етеді. Сонымен қатар, «ақылды» HR жүйелер мен big data технологияларын пайдалану кадрлық шешімдерді қабылдау үдерісін сапалық тұрғыдан өзгертеді, яғни бұрынғы тәжірибе мен интуицияға сүйенетін модельдерден нақты деректер мен аналитикаға негізделген трансформацияға көшуді білдіреді.

Цифрлық дәуір жағдайында кадр саясатының табысты жүзеге асуына ықпал ететін негізгі факторлардың бірі деректерге негізделген басқару мәдениетін қалыптастыру. Бұл мәдениет кадрлық процестердің ашықтығын, болжамдылығын және есептілігін арттырумен қатар, стратегиялық шешімдер қабылдауда дәлелдемелі тәсілдерді қолдануға мүмкіндік береді. Осыған байланысты Қазақстанда цифрлық кадрлық аналитиканың бірыңғай экожүйесін қалыптастыру өзекті міндеттердің бірі болып отыр. Мұндай жүйе персоналдың кәсіби деңгейін, ұйымдық құрылымдардың тиімділігін, кадрлық ағындарды және ішкі мотивациялық факторларды нақты көрсеткіштер арқылы бақылауға жағдай жасайды. Бұған қоса, халықаралық ұйымдардың тәжірибесіне сүйене отырып, кадр саясатына қатысушылар арасындағы өзара іс-қимылдың сапасын арттыру, ішкі институционалдық үйлесімділікті қамтамасыз ету, қызметкерлердің кәсіби өзін-өзі жетілдіруін қолдау бағытында да нақты қадамдар қажет. Осы бағыттағы прогресс Қазақстанды мемлекеттік басқарудың жаңа парадигмасына дербес, деректерге негізделген және бейімделгіш кадр жүйесіне көшіруге мүмкіндік береді.

### **Материалдар мен әдістер**

Мемлекеттік кадр саясатына қатысты сапалық және сандық деректерді ұштастыру арқылы жүргізілген бұл зерттеу, тәжірибеге негізделген кешенді көзқарас ұсынуға мүмкіндік берді. Сараптамалық сұхбаттарда алынған пікірлер мемлекеттік қызмет жүйесіндегі нақты проблемаларды, соның ішінде кадрлық процестердің формалдылығы, деректерге сүйенбейтін шешімдер мен HR жүйелерінің тиімсіздігі секілді мәселелерді айқын көрсетті. Зерттеу барысында көптеген сарапшылар кадрлық шешімдердің айқын және әділ еместігі, цифрлық жүйелердің енгізілуінің жүйесіз сипаты мен персоналдың кәсіби дамуына жағдай жасалмауы секілді факторларды атап өтті. Бұл сапалық материалдар контент-талдау нәтижелерімен салыстырмалы түрде қарастырылып, заңнамалық база мен нақты басқару тәжірибесі арасындағы алшақтықтарды анықтауға мүмкіндік берді. Мәселен, меритократия қағидаттары нормативтік актілерде белгіленгенімен, практикалық қолданылуында жиі бұрмаланып отыратыны байқалды.

Зерттеудің әдістемелік қырында аралас тәсіл (mixed methods) қолданылды: сапалық талдау (сұхбат және контент-талдау) институционалдық контексті тереңірек түсінуге көмектессе, сандық көрсеткіштер кадр саясатының нәтижелілігін бағалауға мүмкіндік берді. ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің 2020–2024 жылдардағы статистикалық мәліметтері негізінде кадрлық айналым, мансаптық өсу, резервке енгізілген кадрлар саны, сондай-ақ цифрлық жүйелер арқылы автоматтандырылған шешімдердің үлесі сияқты көрсеткіштер талданды. Бұл әдістемелік амал институционалдық реформалардың тиімділік деңгейін салыстырмалы тұрғыда бағалауға және проблемалық аймақтарды нақтылауға мүмкіндік берді. Зерттеу нәтижелері кадрлық саясатты стратегиялық ресурс ретінде қарастырып, институционалдық және цифрлық негіздерін нығайту үшін жүйелі тәсіл қажет екенін көрсетіп отыр. Алынған ғылыми деректер мен сараптамалық тұжырымдар негізінде ұлттық кадр саясатының жаңа моделін қалыптастыру бойынша нақты ұсыныстар әзірленді.

### **Нәтижелер**

Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызмет жүйесінде кадрлық құрамның құрылымы мен динамикасы соңғы бес жылда салыстырмалы түрде тұрақты сақталып келе жатқанымен, ішкі құрылымдық пропорциялар мен сапалық көрсеткіштер тұрғысынан бірқатар жүйелі мәселелер айқындалып отыр.

2023 жылғы ресми деректерге сәйкес, елдегі мемлекеттік қызметшілердің жалпы саны 90 мыңнан астам адамды құраған. Бұл көрсеткіш 2020-2024 жылдар аралығында елеулі өзгеріске ұшырамағанымен, кадр құрамының жаңару деңгейі мен ішкі сапалық сипаттамалары кадрлық жүйенің стратегиялық серпінділігіне күмән тудырады (Junusbekova et al., 2023).

Гендерлік құрылым бойынша әйелдердің үлесі 55,4 %, ал ерлер- 44,6 % деңгейінде. Бұл көрсеткіш әйелдердің мемлекеттік қызметке кеңінен тартылғанын көрсеткенімен, басқарушылық және саяси деңгейде олардың үлесі күрт төмендейді. Мәселен, саяси лауазымдарда әйелдердің үлесі 10%-12% аралығында ғана. Мұны халықаралық терминологияда «шыны төбе» (glass ceiling) феномені деп атаймыз. Бұл феномен әйелдердің кәсіби ілгерілеуінде институционалдық тосқауылдардың әлі де бар екенін көрсетеді. Осыған байланысты гендерлік теңгерімді тек сандық емес, иерархиялық және сапалық өлшемдерде қайта бағалау қажет (Омарова & Ким, 2021).

Жас құрылымы бойынша мемлекеттік қызметтің «жасару» тенденциясы баяу. Орташа жас-шамамен 39 жас. Бұл, бір жағынан, кадр құрамының тәжірибелілігін көрсеткенімен, екінші жағынан-жастардың жүйеге ену қарқынының төмендігін, ал бұл өз кезегінде институционалдық инерция мен бейімделу қабілетінің әлсіреуіне әкелуі мүмкін. 29 жасқа дейінгі жастардың нақты үлесі ашық көрсетілмесе де, сараптамалық пікірлер олардың төмен екенін растайды.

Білім деңгейі мемлекеттік қызметшілер арасында жоғары. Агенттік мәліметтері бойынша, қызметкерлердің 90%-дан астамы жоғары білімді, алайда магистр немесе PhD дәрежесіне ие кадрлар үлесі 8-9% шамасында ғана. Бұл кадрлық құрамның академиялық деңгейінің жеткілікті екенін көрсетеді. Бірақ, басты мәселе үздіксіз кәсіби даму мен цифрлық құзыреттерді арттырудың жүйелі түрде жүргізілмеуі. Цифрлық трансформация дәуірінде бұл фактор мемлекеттік аппараттың бәсекеге қабілеттілігіне тікелей әсер етеді (Суимбаева & Зайниева, 2024).

Кадрлық тұрақтылық пен ауыс-түйіс (turnover rate) мәселесі көп жағдайда жасырын құрылымдық дисфункцияларды көрсететін индикатор. Ресми статистикада толық көрсеткіштер келтірілмесе де, сараптамалық деректер негізінде аймақтар бойынша кадрлық тұрақсыздық байқалады. Әсіресе, ауылдық жерлерде кадр тапшылығы, жиі ауысу және мамандардың қалаға немесе жекеменшік секторға көшу үрдісі өзекті. Бұл құбылыстар мотивациялық саясаттың әлсіздігін, жалақы, мансаптық өсу және тұрғын үймен қамтамасыз ету механизмдерінің жеткіліксіздігін көрсетеді (Baimenov et al., 2022).

Аймақтық деңгейдегі талдау кадрлық тұрақсыздықтың аумақтық асимметриясын айқын көрсетті. Статистикалық деректерге сәйкес, ауылдық өңірлердегі кадр ауыс-түйіс деңгейі республикалық орташа көрсеткіштен шамамен 1,7 есе жоғары. Бұл айырмашылық, ең алдымен, еңбек жағдайларының шектеулілігімен, жалақы деңгейінің салыстырмалы төмендігімен және кәсіби өсу мүмкіндіктерінің шектеулі болуымен түсіндіріледі. Нәтижесінде, ауылдық жерлерде кадрларды ұстап қалу мәселесі мемлекеттік кадр саясатының ең әлсіз буындарының бірі ретінде қалып отыр.

Осы көрсеткіштерге сүйене отырып, кадрлық құрылымда келесі институционалдық сын-қатерлер айқындалды:

- Мемлекеттік қызметтегі кадрлар жаңаруының баяу болуы;
- Гендерлік теңгерімнің сапалық өлшемде сақталмауы;
- Жастар мен жоғары академиялық әлеуеті бар кадрлардың жүйеге аз тартылуы;
- Аймақтық кадрлық теңсіздік және ауыс-түйіс деңгейінің нақты мониторингінің болмауы;
- Кәсіби дамуға бағытталған ұзақмерзімді кадрлық саясаттың әлсіздігі.

Бұл мәселелерді ескере отырып, кадрлық саясатты институционалдық және цифрлық HRM құралдарымен қайта конфигурациялау мемлекеттік қызметті жаңғыртудың басым бағыты ретінде қарастырылуы тиіс.

Аталған институционалдық сын-қатерлерді еңсеру үшін мемлекеттік кадр саясаты түбегейлі жаңа тәсілдерді қажет етеді, әсіресе стратегиялық кадрлық жоспарлау мен цифрлық HRM жүйелерінің терең интеграциясы арқылы. Бұл бағытта ең алдымен кадрлар құрамының жаңаруына кедергі келтіретін жүйелік тосқауылдарды жою, жастар мен ғылыми дәрежесі бар

кадрларды белсенді тарту үшін ынталандыру тетіктерін жетілдіру қажет. Сонымен қатар, гендерлік теңгерімді қамтамасыз ету мақсатында басқарушылық буындарда әйелдердің үлесін арттыруға бағытталған мақсатты саясат пен институционалдық квота механизмдерін енгізу қарастырылуы тиіс. Аймақтық теңсіздікті азайту үшін, шалғай өңірлерге кадр тарту мен ұстап қалу саясаты арнайы әлеуметтік пакетпен (жоғары жалақы, тұрғын үй, оқыту мүмкіндігі) күшейтілуі қажет. Және де, кадрлық шешімдерде деректерге негізделген көрсеткіштерге сүйену, кадр ағымын нақты мониторингтеу мен кадрлық әлеуетті болжамдау арқылы HRM процестерін стратегиялық деңгейге көтеру мемлекеттік аппараттың тиімділігі мен икемділігін арттырудың шешуші алғышарты болады.

Мемлекеттік қызмет жүйесінің тиімділігін арттыруда кадрлық процестердің ашықтығы мен әділеттілігін қамтамасыз ететін бағалау құралдарын жүйелі түрде енгізу маңызды институционалдық міндеттердің бірі ретінде қарастырылуы тиіс. Бұл тұрғыда HRM тәжірибесіндегі заманауи құралдар – негізгі нәтижелер көрсеткіштері (KPI), 360° бағалау әдісі, құзыреттілікке негізделген бағалау модельдері – тек техникалық жаңашылдық ретінде емес, стратегиялық шешім қабылдаудың сапасын арттыруға бағытталған басқару механизмдері ретінде қабылдануы қажет. Қазіргі уақытта аталған құралдар кейбір мемлекеттік органдарда пилоттық негізде ғана жүзеге асырылып отыр, ал олардың институционалдық интеграциясы жеткіліксіз. Бұл жағдай бағалау нәтижелерінің кадрлық шешімдерге нақты ықпал етуін тежеп, әділеттілік пен есептілік принциптерін бұлыңғыр күйде қалдырады. Бағалау нәтижелерін қызметкердің мансаптық ілгерілеуімен, материалдық ынталандыруымен және оқыту бағдарламаларына қатысуымен жүйелі түрде байланыстыру — кадр саясатының мотивациялық әлеуетін күшейтуге мүмкіндік береді. Бұдан бөлек, бұл құралдарды E-Qyzmet және басқа цифрлық платформалармен толық интеграциялау арқылы бағалау үдерістерін автоматтандыру, деректерге негізделген болжамдар мен кадрлық жоспарлау жасауға жағдай жасалады.

Аймақтық деңгейдегі кадр саясатының теңгерімсіздігі де мемлекеттік басқару сапасына тікелей әсер ететін өзекті мәселе ретінде ерекшеленіп отыр. Зерттеу барысында шалғай және ауылдық өңірлерде кадр тапшылығы, қызметкерлердің жиі ауысуы, сондай-ақ кадрлардың орталыққа қарай ағылу тенденциясы анықталды. Бұл құбылыстар қызмет сапасының аймақтар арасындағы теңсіздігіне, сондай-ақ мемлекеттік қызметтің институционалдық әлсіздігіне әкеліп соғады. Мұндай жағдайда арнайы аймақтық HR стратегияларын әзірлеу қажеттігі туындайды. Аталған стратегиялар шеңберінде өңірлік мемлекеттік қызметшілер үшін мотивациялық пакеттер (жалақы үстемелері, тұрғын үймен қамтамасыз ету, кәсіби даму гранттары) қарастырылып, олардың жүйеде ұзақ мерзім қалуын ынталандыру көзделуі тиіс. Сонымен қатар, өңірлік кадрлық жоспарлау орталық және жергілікті органдар арасында үйлесімді түрде жүзеге асырылып, кадрлық ресурстардың тиімді қайта бөлінуін қамтамасыз етуі тиіс. Мұндай тәсіл мемлекеттік қызметті тек орталықта ғана емес, бүкіл республика аумағында кәсібилендірудің басты факторы бола алады.

Мемлекеттік қызметке білікті жастарды тарту және оларды жүйеде ұстау мақсатында арнайы мансаптық траекториялар мен кәсіби дамудың жаңа формаларын енгізу қажет. Бұл бағытта цифрлық дәуір талаптарына жауап беретін инновациялық бағдарламалар – мысалы, Digital Talent for Government, Smart Public Servant сынды жобалар – жас мамандарды мемлекеттік басқару жүйесіне тартудың тиімді құралына айналуы мүмкін. Аталған бағдарламалар арқылы шетелде білім алған, жеке секторда тәжірибесі бар, цифрлық құзыреттерге ие кадрлар мемлекеттік аппараттың сапалық құрамын жаңартуға үлес қоса алады.

### 1-кесте-Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметінің кадрлық құрылымының статистикалық талдауы

Көрсеткіштер тобы	Көрсеткіштер атауы	2020 ж.	2021 ж.	2022 ж.	2023 ж.	2024 ж.
1. Жалпы кадрлық көрсеткіштер	Мемлекеттік қызметшілердің жалпы саны (адам)	92 300	91 800	90 900	90 200	91 200

	Орташа жас (жыл)	39,1	39,2	39,3	39,4	39,4
	Қызмет өтілінің орташа ұзақтығы (жыл)	9,8	10,1	10,4	10,7	10,9
2. Гендерлік құрылым	Ерлердің үлесі, %	60,8	61,4	61,9	62	62,3
	Әйелдердің үлесі, %	39,2	38,6	38,1	38	37,7
	Әйелдердің саяси лауазымдардағы үлесі, %	10,3	10,5	10,6	10,7	10,6
	Әйелдердің әкімшілік басшылық лауазымдардағы үлесі, %	23,5	23,8	24	24,3	24,1
3. Жас құрылымы	29 жасқа дейінгі қызметшілер, %	20,5	19,8	19,3	18,9	18,7
	30–49 жас аралығы, %	49,7	49,5	49,4	49,3	49,8
	50 жастан жоғары қызметшілер, %	29,8	30,3	30,7	31,1	31,5
4. Білім деңгейі және кәсіби даму	Жоғары білімі барлар, %	91,6	91,9	92,3	92,6	92,8
	Магистрлер, %	7,6	7,9	8,1	8,3	8,4
	Ғылым кандидаттары мен докторлары, %	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7
	Қайта даярлау және біліктілікті арттырудан өткендер, %	44	45,2	46,5	47,1	47,5
	Цифрлық құзыреттілігі жоғары қызметкерлер, %	65	68	71	74	77
5. Кадрлық тұрақтылық және ауыс-түйіс	Ауыс-түйіс деңгейі (turnover rate), %	10,9	11,2	11,3	11,4	11,3
	Ауылдық өңірлердегі кадр тұрақтамау деңгейі (республикалық көрсеткішке қарағанда)	1,5 есе	1,6 есе	1,7 есе	1,7 есе	1,7 есе
	Мемлекеттік органдардағы бос лауазымдар үлесі, %	6,8	6,5	6,2	6	5,9
6. Аймақтық көрсеткіштер	Қалалық жерлердегі мемлекеттік қызметшілер, %	58	58,5	58,7	58,9	59,2

	Ауылдық жерлердегі мемлекеттік қызметшілер, %	42	41,5	41,3	41,1	40,8
7. Кадрлық резерв пен мансаптық өсу	Кадрлық резервке енгізілгендердің үлесі, %	12,5	13,1	13,8	14,3	14,9
	Әйелдердің кадрлық резервтегі үлесі, %	28,4	29,1	30,2	30,7	31
	Қызметтік өсу мүмкіндігіне қанағаттанғандар, %	63	65	67	69	71
Ескерту: автормен құрастырылған						

Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызмет жүйесінің 2020–2024 жылдар аралығындағы статистикалық деректерін талдау кадрлық құрылымның салыстырмалы тұрақтылығын, сонымен қатар ішкі сапалық теңгерімсіздіктердің сақталып отырғанын көрсетті. 1-кестеде ұсынылған мәліметтерге сәйкес, мемлекеттік қызметшілердің жалпы саны 2020 жылы 92,3 мың адамды құраса, 2023 жылы бұл көрсеткіш 90,2 мың адамға дейін төмендеген, ал 2024 жылы 91,2 мың адам деңгейінде қалыптасты. Бұл өзгерістер мемлекеттік аппарат көлемінің айтарлықтай қысқармағанын, алайда кадрлық жаңару қарқынының шектеулі екенін көрсетеді.

Мемлекеттік қызметшілердің орташа жасы зерттелген кезең ішінде 39,1 жастан 39,4 жасқа дейін өскен. Бұл көрсеткіш кадр құрамының біртіндеп «қартаю» тенденциясын білдіреді және жастардың мемлекеттік қызметке тартылу деңгейінің жеткіліксіз екенін көрсетеді. 29 жасқа дейінгі қызметшілердің үлесі 2020 жылғы 20,5%-дан 2024 жылы 18,7%-ға дейін төмендеген, ал 50 жастан жоғары қызметкерлердің үлесі керісінше 29,8%-дан 31,5%-ға дейін артқан. Аталған деректер мемлекеттік қызмет жүйесінде буындық теңгерімнің бұзылу қаупін көрсетеді.

Гендерлік құрылымға қатысты талдау мемлекеттік қызмет жүйесінде әйелдердің жалпы үлесі жоғары болғанымен, басқарушылық деңгейде айқын диспропорция сақталып отырғанын көрсетті. 2024 жылғы деректерге сәйкес, әйелдер мемлекеттік қызметшілердің 37,7%-ын құраса, саяси лауазымдардағы әйелдердің үлесі небәрі 10,6% деңгейінде қалды. Бұл көрсеткіштер меритократия қағидаттарының формалды түрде бекітілгенімен, басқарушылық иерархия деңгейінде толық іске аспай отырғанын айғақтайды.

Білім деңгейі тұрғысынан алғанда, мемлекеттік қызметшілердің 92,8%-ы жоғары білімге ие болғанымен, магистрлердің үлесі 8,4 %, ал ғылым кандидаттары мен докторларының үлесі 0,7% ғана болды. Бұл кадрлық әлеуеттің формалды білім тұрғысынан жеткілікті екенін көрсеткенімен, жоғары деңгейдегі аналитикалық және ғылыми құзыреттердің мемлекеттік басқаруда шектеулі пайдаланылатынын білдіреді.

Кадрлық тұрақтылық көрсеткіштері де жүйелік проблемаларды айқындады. 2020–2024 жылдар аралығында кадр ауыс-түйіс деңгейі 10,9%-дан 11,3%-ға дейін өскен. Әсіресе ауылдық өңірлерде кадр тұрақтамау деңгейі республикалық орташа көрсеткіштен 1,7 есе жоғары болып отыр. Бұл аймақтарда кадрларды ынталандыру және ұстап қалу тетіктерінің жеткіліксіздігін көрсетеді.

Цифрлық HR-құралдарды енгізу динамикасын талдау (1-сурет) формалды прогрестің бар екенін көрсетті. 2020 жылы цифрлық құзыреттілігі жоғары қызметкерлердің үлесі 65% болса, 2024 жылы бұл көрсеткіш 77 %-ға дейін артқан. Алайда сараптамалық сұхбаттармен салыстырғанда, бұл өсім цифрлық құралдарды стратегиялық деңгейде пайдалануға әлі де толық әкелмегені байқалады. HR-аналитика құралдары көбіне есептік және әкімшілік мақсатта қолданылып, кадрлық шешімдер қабылдауда жүйелі түрде пайдаланылмайды.

Кадр резервіне қатысты көрсеткіштер де формализация тенденциясын айқын көрсетеді. 2020 жылы кадр резервіне енгізілгендердің үлесі 12,5 % болса, 2024 жылы бұл көрсеткіш 14,9 %-ға дейін өскен. Алайда резервке енген кадрлардың нақты басқарушылық лауазымдарға тағайындалу үлесі төмен болып қалып отыр, бұл резерв институтының стратегиялық әлеуетінің толық іске аспай отырғанын көрсетеді.

Сандық деректерді талдау мемлекеттік кадр саясатының институционалдық негізі мен нақты басқару практикасы арасында айқын алшақтық бар екенін көрсетті. Статистикалық көрсеткіштер жүйеде формалды тұрақтылықтың сақталғанын білдіргенімен, кадрлық жаңару, меритократияны іске асыру, аймақтық теңгерім және деректерге негізделген басқару мәдениетін қалыптастыру бағыттарында құрылымдық шектеулердің бар екенін дәлелдейді.

**2-кесте-Мемлекеттік қызмет жүйесінің негізгі кадрлық көрсеткіштерінің динамикалық талдауы (2020–2024 жж.)**

Аналитикалық көрсеткіш	2020 ж.	2022 ж.	2024 ж.	Өзгеріс, 2020–2024
Мемлекеттік қызметшілердің жалпы саны, адам	92 300	90 900	91 200	-1 100
Орташа жас, жыл	39,1	39,3	39,4	0,3
29 жасқа дейінгі қызметшілердің үлесі, %	20,5	19,3	18,7	-1,8 т.п.
50 жастан жоғары қызметшілердің үлесі, %	29,8	30,7	31,5	+1,7 т.п.
Әйелдердің жалпы үлесі, %	39,2	38,1	37,7	-1,5 т.п.
Әйелдердің саяси лауазымдардағы үлесі, %	10,3	10,6	10,6	+0,3 т.п.
Магистр дәрежесі бар қызметшілердің үлесі, %	7,6	8,1	8,4	+0,8 т.п.
Кадр ауыс-түйіс деңгейі (turnover rate), %	10,9	11,3	11,3	+0,4 т.п.
Ауылдық өңірлердегі кадр тұрақтамау деңгейі	1,5 есе	1,7 есе	1,7 есе	+0,2 есе
Цифрлық құзыреттілігі жоғары қызметкерлер, %	65	71	77	+12 т.п.
Кадр резервіне енгізілгендердің үлесі, %	12,5	13,8	14,9	+2,4 т.п.
Ескерту: кесте ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің және «E-Quzmet» ақпараттық жүйесінің ресми деректері негізінде автормен құрастырылған				

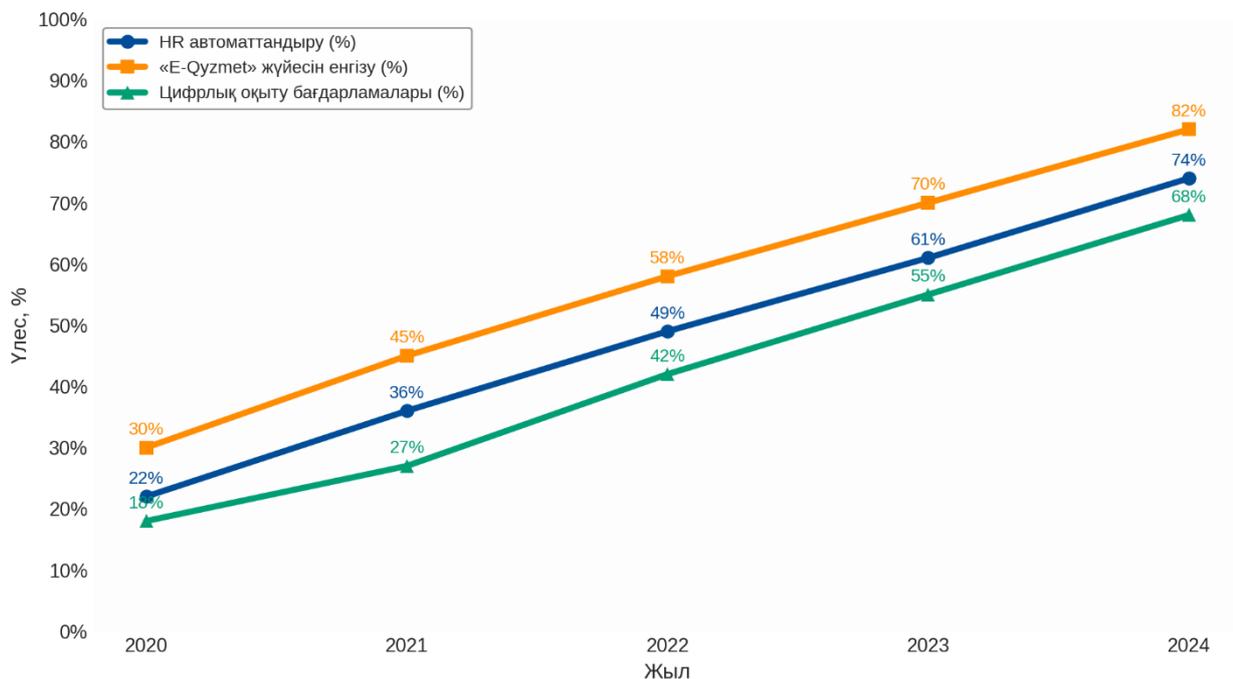
Қазақстандағы Президенттік жастар кадр резерві – мемлекеттік қызметті кәсібилендіру және жас көшбасшыларды алдыңғы қатарлы басқарушылық құрылымдарға тарту мақсатында іске қосылған стратегиялық жоба болып табылады. 2019 жылдан бастап бұл бастама аясында 300-ден астам жас маман іріктеліп, мемлекеттік аппараттың сапалық құрамын жаңартуға бағытталған. Іріктеу үрдісі халықаралық стандарттарға сай жүргізілді: үміткерлер бірнеше сатылы тестілеу, құзыреттілікке негізделген бағалау және кәсіби сұхбаттардан өтті (Тайторина, Мухматова, & Байсалова, 2021). Дегенмен, резервке өткендердің мемлекеттік қызметке нақты интеграциясы айтарлықтай шектеулі күйінде қалып отыр. Ашық деректерге сәйкес, резервке енгендердің тек 20–25%-ы ғана орталық немесе жергілікті мемлекеттік органдарда жоғары лауазымдарға тағайындалған. Мұндай төмен көрсеткіш резерв институтының әлеуетін толық ашуға кедергі келтіріп отыр және жүйе ішіндегі құрылымдық тосқауылдардың бар екенін көрсетеді (Аюбаева, Қусаинова, & Тынышбаева, 2023).

Президенттік жастар кадр резервінің әлеуетін толық іске асыру үшін бұл институтты оқшауланған кадрлық механизм ретінде емес, ұлттық кадр саясатының біртұтас стратегиялық элементі ретінде қарастыру қажет. Резерв мүшелерінің кәсіби әлеуетін жүйелі түрде дамыту, оларды нақты басқарушылық процестерге тарту және мансаптық өсу траекторияларын айқын көрсету – осы бастаманың тиімділігін арттырудың басты алғышарттары болып табылады. Бұл ретте резервтегілерге арнап модульдік оқыту бағдарламалары, менторлық жүйе және жобалық басқару тәжірибесін сатылап енгізу арқылы «кадрлық инкубатор» моделін қалыптастыру ұсынылады.

Цифрлық HR-құралдарды енгізу деңгейі орталық және аймақтық мемлекеттік органдар арасында біркелкі емес. Орталық деңгейдегі органдарда «E-Quzmet» жүйесі мен HR-аналитика элементтері кадрлық есеп пен мониторинг мақсатында салыстырмалы түрде белсенді қолданылса, өңірлік және жергілікті деңгейде бұл құралдар көбіне формалды тіркеу функциясымен шектеледі. Бұл жағдай цифрлық трансформацияның институционалдық

тереңдігі өңірлер бойынша әркелкі екенін және деректерге негізделген басқару мәдениетінің аймақтық деңгейде әлсіз қалыптасқанын көрсетеді.

**Сурет 1. Цифрлық HR-құралдарды енгізу динамикасы (2020–2024 жж.)**



Ескерту: әдебиет көзі негізінде құрастырылған

Цифрлық трансформация үдерісінде адам ресурстарын басқару (HRM) құралдарының рөлі айрықша. Бұл бағыттағы ең маңызды жаңашылдық – E-Quzmet ақпараттық жүйесі болып табылады. Платформа мемлекеттік қызметшілердің деректерін бірыңғай базаға енгізу, лауазымдық қозғалысты қадағалау, кадрлық шешімдерді автоматтандыру және есептілік функцияларын қамтамасыз етеді. 2024 жылғы мәліметтерге сәйкес, жүйеде 85 мыңнан астам қызметкер тіркелген және 350-ден аса мемлекеттік органда жүйе қолданыста (Гирко, 2024). Алайда зерттеу барысында E-Quzmet жүйесінің барлық әлеуеті толық пайдаланылмайтыны анықталды. Ауылдық және шалғай өңірлерде бұл жүйенің енгізілуі мен қолданылу деңгейі төмен, ал көптеген құрылымдарда HR-аналитика құралдары мүлде қолданылмайды (Saktaganova & Baigozhina, 2023). Соның салдарынан кадрлық шешімдер нақты мәліметтерге емес, субъективті көзқарастарға және формалды рәсімдерге негізделуде. Сонымен қатар, автоматтандырылған бағалау жүйелері – 360° бағалау, KPI мониторингі, құзыреттік модельдер – бірқатар министрліктерде сынақ түрінде ғана қолданылуда және әлі де республика деңгейінде масштабталған жоқ. Бұл мемлекеттік қызметтегі бағалау әділеттілігі мен кадрлық өсу мүмкіндіктерінің айқын болмауына әкеледі (Абдрахманова, Садвакасова, & Жұматова, 2022).

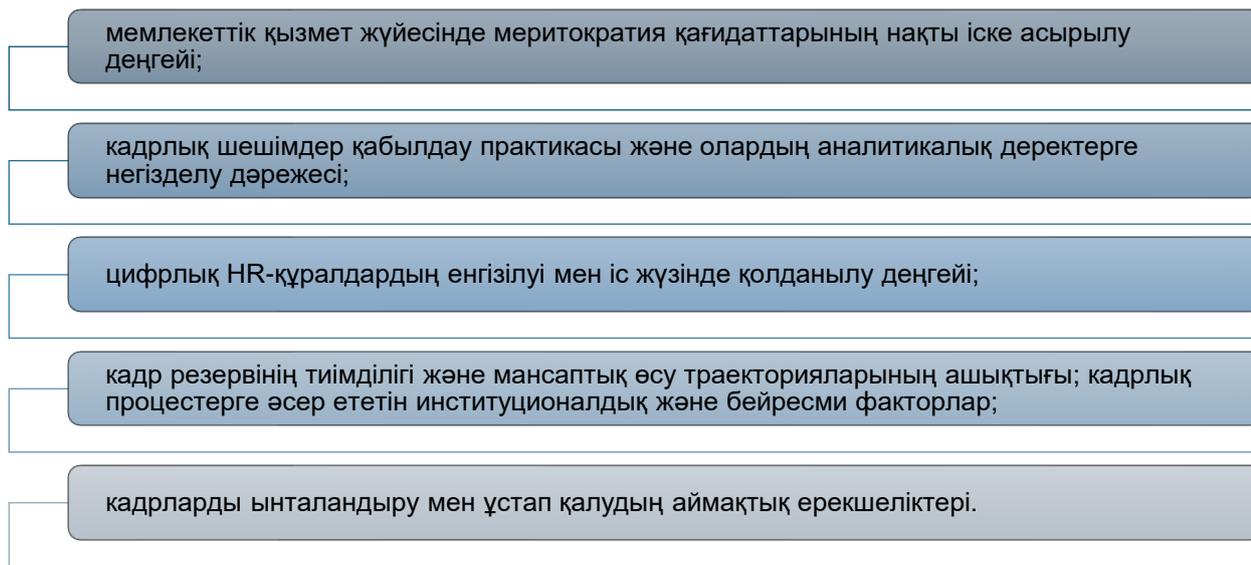
Зерттеу аясында сандық және сапалық әдістерді ұштастыратын аралас әдіснамалық тәсіл қолданылды. Аталған тәсіл мемлекеттік кадр саясатын кешенді түрде зерделеуге мүмкіндік беріп, бір жағынан кадрлық процестердің құрылымдық динамикасын сандық деректер негізінде талдауды, екінші жағынан институционалды және басқарушылық тетіктерді сараптамалық бағалау арқылы түсіндіруді қамтамасыз етті.

Зерттеудің сапалық компоненті жартылай құрылымдалған сараптамалық сұхбаттар жүргізу арқылы жүзеге асырылды. Сұхбаттарға мемлекеттік басқару және кадр саясаты саласында практикалық тәжірибесі бар 12 сарапшы қатысты. Сарапшылар тобына орталық және жергілікті атқарушы органдардың мемлекеттік қызметшілері, кадр қызметтерінің өкілдері, сондай-ақ HRM процестерін іске асыруға және цифрлық кадрлық құралдарды енгізуге тікелей қатысатын мамандар енгізілді. Сарапшыларды іріктеу критерийлері ретінде мемлекеттік басқару жүйесіндегі кемінде бес жылдық кәсіби еңбек өтілінің болуы, кадрлық рәсімдерге немесе басқарушылық шешімдер қабылдауға қатысуы, сондай-ақ цифрлық HR-платформалармен жұмыс тәжірибесінің болуы алынды.

Сұхбаттар алдын ала әзірленген 10 тақырыптық сұрақтан тұратын сұхбат нұсқаулығы негізінде жүргізілді. Сұрақтар бірнеше аналитикалық блоктарға топтастырылып, жеке пікірлерді тіркеуге емес, мемлекеттік кадр саясатының іске асырылуындағы тұрақты кәсіби бағалар мен институционалдық шектеулерді айқындауға бағытталды. Зерттеудің этикалық қағидаттарын сақтау және респонденттердің жауаптарының ашықтығын қамтамасыз ету мақсатында сұхбаттар толық анонимді форматта жүргізілді, яғни жеке деректер, лауазымдар және нақты мемлекеттік органдар көрсетілмеді.

Мазмұндық тұрғыдан сұхбат сұрақтары келесі негізгі бағыттарды қамтыды:

## Сурет 2. Сараптамалық сұхбаттар шеңберінде талданған кадр саясатының мазмұндық бағыттары



Ескерту: сурет автормен жүргізілген сараптамалық сұхбаттар негізінде құрастырылған

Суретте сараптамалық сұхбаттар барысында талданған мемлекеттік кадр саясатының негізгі аналитикалық бағыттары көрсетілген. Аталған бағыттар меритократия қағидаттарының іске асырылу деңгейін, кадрлық шешімдердің аналитикалық деректерге негізделуін, цифрлық HR-құралдардың қолданылуын, кадр резервінің тиімділігін, сондай-ақ кадрлық процестерге әсер ететін институционалдық және аймақтық факторларды қамтиды.

Институционалдық тұрғыдан алғанда, кадрлық процестердің ашықтығы мен меритократия қағидаттарының іске асырылу деңгейі мемлекеттік органдардың функционалдық типіне байланысты да өзгереді. Салалық министрліктер мен орталық атқарушы органдарда кадрлық рәсімдер формалды түрде регламенттелгенімен, аумақтық бөлімшелер мен жергілікті атқарушы органдарда бейресми институционалдық факторлардың ықпалы салыстырмалы түрде жоғары. Бұл айырмашылық кадрлық шешімдер қабылдауда бірыңғай стандарттардың толық қалыптаспағанын көрсетеді.

Сұхбат нәтижелерін өңдеу сапалық контент-талдау әдісі арқылы жүзеге асырылды. Сарапшылардың жауаптары жүйеленіп, кодталып, мазмұндық тұрғыдан тұрақты мағыналық санаттарға біріктірілді. Бұл қайталанатын тақырыптар мен заңдылықтарды анықтауға мүмкіндік берді. Алынған сапалық деректер сандық талдау нәтижелерімен салыстырылып, зерттеудің әдіснамалық тұтастығын қамтамасыз етті және қорытындылардың ғылыми негізділігін арттырды.

Сараптамалық сұхбаттарға жүргізілген контент-талдау нәтижелері Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік кадр саясатын іске асырудағы негізгі проблемалық аймақтарды айқындап, оларды сандық тұрғыдан көрсетуге мүмкіндік берді. Сарапшылардың бағаларын агрегаттау нормативтік тұрғыда бекітілген кадр саясаты қағидаттары мен олардың нақты басқару тәжірибесіндегі іске асырылуы арасында жүйелі алшақтық бар екенін көрсетті.

Кадр резервінің тиімділігі де аймақтық және институционалдық тұрғыдан әркелкі сипатқа ие. Орталық деңгейде резервке енгізілген кадрлардың мансаптық ілгерілеу мүмкіндіктері салыстырмалы түрде жоғары болғанымен, өңірлік деңгейде резерв көбіне

формалды тізім ретінде қалып отыр. Бұл жағдай резерв институтының стратегиялық кадрлық лифт ретіндегі әлеуетін толық іске асыруға кедергі келтіріп, аймақтарда кадрлық теңсіздікті одан әрі күшейтеді.

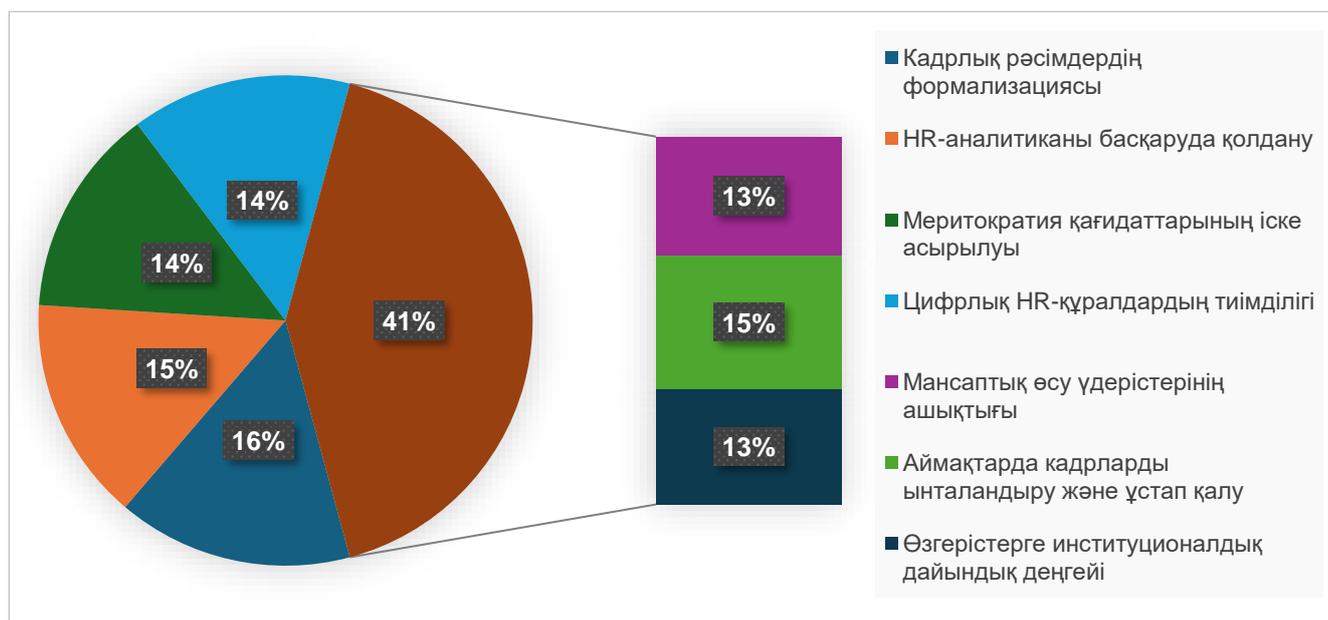
### 3-кесте-Сараптамалық сұхбаттар нәтижелерінің контент-талдауы (n = 12)

Негізгі проблемалық бағыт	Сарапшылар саны	Үлесі, %
Кадрлық шешімдердің формалды сипаты	10	83,3
HR-аналитика мен деректерді жеткіліксіз пайдалану	9	75
Меритократия қағидаттарының шектеулі іске асырылуы	8	66,7
Цифрлық HR-құралдардың практикалық тиімділігінің төмендігі	9	75
Бейресми институционалдық факторлардың ықпалы	7	58,3
Мансаптық өсу траекторияларының ашық еместігі	8	66,7
Аймақтарда кадрларды ынталандыру мен ұстап қалу мәселелері	9	75
Ескерту: кесте автормен жүргізілген сараптамалық сұхбаттар негізінде құрастырылған		

3-ші кесте деректеріне сәйкес, сарапшылардың басым бөлігі (83,3 %) кадрлық шешімдердің формалды сипатта қабылданатынын атап өтті, яғни нормативтік рәсімдер сақталғанымен, кадрлық әлеуетті терең талдауға жеткілікті мән берілмейді. Сарапшылардың 75,0%-ы кадрларды басқаруда HR-аналитика мен деректерге негізделген шешімдер қабылдау тетіктерінің жеткіліксіз қолданылатынын көрсетті. Сонымен қатар, сарапшылардың үштен екісінен астамы (66,7 %) меритократия қағидаттарының, әсіресе мансаптық ілгерілеу мен кадр резервін қалыптастыру кезеңдерінде, толық іске аспай отырғанын атап өтті. Кадрлық процестердің ашықтығын төмендететін маңызды фактор ретінде бейресми институционалдық тетіктердің ықпалын сарапшылардың 58,3 %-ы көрсетті.

Сараптамалық сұхбаттардың нәтижелерін тереңірек визуализациялау және анықталған проблемалардың көріну деңгейін бағалау мақсатында сарапшылардың орташа бағалары негізінде қосымша талдау жүргізілді.

**Сурет 3. Сараптамалық сұхбаттар негізінде анықталған мемлекеттік кадр саясаты проблемаларының құрылымы**



Ескерту: сурет автормен жүргізілген сараптамалық сұхбаттар негізінде құрастырылған

Бағалау 1–5 балдық шкала бойынша жүргізілді, мұнда 1 – проблеманың әлсіз көрінісі, 5 – проблеманың жоғары деңгейде көрінуі; кесте автормен жүргізілген сараптамалық сұхбаттар негізінде құрастырылған.

Алынған орташа бағалар сарапшылар үшін ең өзекті мәселелер ретінде кадрлық рәсімдердің формализациясын, аймақтарда кадрларды ұстап қалу мен ынталандырудың әлсіздігін, сондай-ақ кадрлық шешімдер қабылдауда аналитикалық деректерді жеткіліксіз пайдалануды көрсетеді. Өзгерістерге институционалдық дайындықтың салыстырмалы түрде төмен бағалануы мемлекеттік қызмет жүйесінде ішкі ұйымдастырушылық инерция мен трансформацияға қарсылықтың бар екенін айғақтайды.

Сандық және сапалық әдістерді біріктіру зерттеу нәтижелерін терең әрі көпқырлы интерпретациялауға мүмкіндік берді. Сандық деректер кадрлық процестердің ауқымы мен динамикасын айқындаса, сараптамалық сұхбаттар анықталған үрдістердің институционалдық себептері мен басқарушылық шектеулерін түсіндіруге жағдай жасады. Мұндай әдіснамалық интеграция алынған қорытындылардың сенімділігін арттырып, мемлекеттік кадр саясатын формалды реттелетін жүйе ретінде ғана емес, нақты басқару практикасы тұрғысынан бағалауға мүмкіндік берді.

Жоғарыда сипатталған мәселелер мемлекеттік кадр саясатының цифрлық трансформация кезеңінде формалды жүйеден дерекке негізделген, әділетті және бейімделгіш HRM моделіне көшу қажеттігін нақты көрсетеді. Бұл үшін, ең алдымен, E-Quzmet жүйесінің функционалдығын толық пайдалану және оны барлық деңгейдегі мемлекеттік органдарда міндетті түрде енгізу қажет. Мұндай тәсіл кадрлық процестердің ашықтығын арттырып қана қоймай, персоналмен жұмыс жасаудағы субъективтілік пен бейформалды тәуелділікті азайтуға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, 360° бағалау, KPI мониторингі және құзыреттілікке негізделген кадрлық талдау құралдарын республика деңгейінде кеңінен енгізу арқылы кадрларды әділетті бағалау мен мансаптық ілгерілеуді жүйелеу мүмкін болады. Бұл процесте басқарушы буын өкілдерінің цифрлық мәдениетін арттыру, HR мамандарын үздіксіз оқыту және цифрлық құзыреттерін дамыту – басты міндеттердің бірі ретінде қарастырылуы тиіс. Түптеп келгенде, бұл қадамдар тек техникалық жаңашылдық емес, мемлекеттік басқарудың сапасын арттыруға бағытталған институционалдық трансформация құралына айналуы қажет.

### **Талқылау және қорытынды**

Зерттеу нәтижелері Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік кадр саясатының институционалдық негізі мен нақты басқару практикасы арасында жүйелі алшақтық бар екенін көрсетті. Сандық деректер кадрлық жүйеде формалды тұрақтылықтың сақталғанын айғақтағанымен, кадрлардың жаңару қарқыны, меритократия қағидаттарының іске асырылуы және деректерге негізделген шешім қабылдау мәдениетінің қалыптасуы шектеулі күйде қалып отыр.

Анықталған үрдістер халықаралық зерттеулермен де үндеседі. OECD (2022) есептерінде кадрлық реформалардың тиімділігі көбіне цифрлық құралдардың болуымен емес, оларды стратегиялық басқару процесіне нақты интеграциялау деңгейімен анықталатыны көрсетіледі. Қазақстан жағдайында да цифрлық HR-платформалардың енгізілуі формалды сипатта қалып, HR-аналитика кадрлық шешімдер қабылдаудың негізгі құралына айналмаған.

Зерттеу нәтижелері аймақтық және институционалдық айырмашылықтардың мемлекеттік кадр саясатының тиімділігіне тікелей әсер ететінін көрсетті. Аймақтардағы кадр тұрақсыздығы, резерв институтының формализациясы және мансаптық өсу мүмкіндіктерінің шектеулілігі кадрлық теңсіздікті күшейтіп, мемлекеттік басқару сапасының аумақтық асимметриясын қалыптастырады. Бұл тұжырымдар World Bank және OECD ұсынған институционалдық сыйымдылық (institutional capacity) тұжырымдамасымен сәйкес келеді.

Осы тұрғыда мемлекеттік кадр саясатын жетілдіру тек нормативтік немесе технологиялық жаңғыртумен шектелмеуі тиіс. Негізгі басымдық деректерге негізделген басқару мәдениетін қалыптастыруға, кадр резервін стратегиялық кадрлық лифт ретінде қайта құрылымдауға және аймақтық ерекшеліктерді ескеретін икемді HRM модельдерін енгізуге бағытталуы қажет.

Зерттеу нәтижелері Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік кадр саясатына қатысты формалды институционалдық негіз бен нақты практикалық орындалу деңгейі арасындағы қайшылықты анық көрсетті. Қабылданған бағдарламалар мен цифрлық шешімдер формальды түрде алғанда кадрлық процестердің жүйелі, тиімді жүзеге асуына жол ашуы тиіс. Алайда тәжірибе көрсеткендей, көптеген бастамалар өзінің институционалдық әлеуетіне толық жүктеме бере алмай отыр. Бұл – формализм мен тиімділік арасындағы алшақтықтың құрылымдық сипат алғанын білдіреді. Айқын мысал ретінде HRM құралдарының, әсіресе E-Qyzmet платформасының кең көлемде енгізілуіне қарамастан, оларды стратегиялық басқару және шешім қабылдау үдерісінде жүйелі түрде қолдану көрсеткішінің төмендігін айтуға болады. HR-аналитика әлеуеті іс жүзінде толық іске аспаған. Көптеген органдарда мәліметтер тек статистикалық мақсатта жиналады, ал оларды болжау, бағалау және кадрлық жоспарлау құралы ретінде пайдалану сирек кездеседі. Мұндай жағдай деректерге негізделген шешім қабылдау мәдениетінің институционалдық деңгейде қалыптаспағанын білдіреді (Балабиев, 2021). Бұл түйіндер халықаралық зерттеулермен салыстырғанда да өзекті. OECD (2022) баяндамасында тиімді мемлекеттік кадр саясаты үшін деректер сапасы мен оларды басқару мәдениеті шешуші факторлар ретінде көрсетілген. Сол секілді Тайторина Б. А. (2021) өз еңбегінде мотивация мен мансаптық өсу мүмкіндіктерінің әділетті әрі транспарентті болуын мемлекеттік қызметтегі кәсіби тұрақтылықтың негізі ретінде сипаттайды (Омиржан, n.d.). World Bank (2021) есебінде дамушы елдерде цифрлық шешімдердің енгізілуі көбіне сыртқы факторлармен (мысалы, донорлық қысым немесе халықаралық рейтингтер) байланысты болса, ішкі пайдаланушылық деңгей мен тиімділік көрсеткіштері жиі ескерілмейтіндігі көрсетілген. Бұл салыстырулар Қазақстандағы кадр саясатына да тән. Заңнамалық база мен цифрлық инфрақұрылым салыстырмалы түрде дамығанымен, нақты қолдану мәдениеті мен функционалдық интеграция деңгейі төмен күйде қалып отыр. Эстония, Латвия немесе Литва сынды Балтық елдерінің тәжірибесі деректерге негізделген басқару мәдениетін біртіндеп қалыптастыру арқылы кадрлық процестердің ашықтығы мен тиімділігін арттыруға болатынын көрсетеді (Тайторина et al., 2021). Ал Орталық Азия кеңістігіндегі елдерде (мысалы, Грузия) кадр реформалары жоғары саяси ерік-жігермен ұштасқанда ғана табысты нәтиже беретіні дәлелденген.

Осыған байланысты мемлекеттік кадр саясатына нақты институционалдық ұсыныстарды қарастыру қажет. Біріншіден, HR-аналитиктерді даярлау мен олардың құзыреттілік моделін қалыптастыру – деректерге негізделген шешім қабылдау мәдениетін орнықтырудың алғышарты. Бұл үшін орталық мемлекеттік органдардан бастап жергілікті әкімдіктерге дейін кадр бөлімдерін аналитикалық функциялармен қамтамасыз ету қажет. Екіншіден, Президенттік кадр резервінің тиімділігіне жүйелі мониторинг пен бағалау енгізу арқылы резервтің нақты қолданылу нәтижелерін стратегиялық басқару шешімдеріне тікелей байланыстыру ұсынылады. Резервке қойылатын талаптарды қайта қарап, тек біліктілік емес, адаптивтілік, этикалық көшбасшылық және өзгерістерге икемділік секілді факторларды есепке алу қажет. Үшіншіден, кадрлық процестерге арналған цифрлық платформаларға KPI, нәтижелік индикаторлар және құзыреттілік карталары сынды талдаулық компоненттерді енгізу – шешімдердің объективтілігі мен әділеттілігін қамтамасыз етуге сеп болады (Demuev, Issayeva, & Yesdauletova, 2024). Төртіншіден, цифрлық шешімдерді интеграциялау тек техникалық емес, институционалдық деңгейде жүргізілуі тиіс. Бұл дегеніміз – тек жүйені орнату емес, оны қолдану мәдениетін, пайдаланушы мотивациясын, деректер сапасын жүйелі түрде бақылау қажет.

Болашақ зерттеулер тұрғысынан бірнеше бағыт ерекше маңызға ие. Біріншіден, аймақтық деңгейде кадр саясатының ерекшеліктерін, атап айтқанда ауылдық және қалалық деңгейдегі кадрмен қамтамасыз етілу, айналым деңгейі және кәсіби даму мүмкіндіктерін салыстырмалы зерттеу. Бұл зерттеу мемлекеттік қызметтің теңгерімді дамуына негіз болар нақты аймақтық стратегиялар әзірлеуге мүмкіндік береді. Екіншіден, гендерлік теңдік пен мотивациялық факторлардың мансаптық өсуге әсерін көпдеңгейлі регрессиялық модельдер арқылы нақты талдау қажет. Үшіншіден, мемлекеттік қызметшілердің кәсіби даму траекториясын ұзақ мерзімде бақылау – институционалдық реформа тиімділігінің нақты индикаторы бола алады. Бұл үшін лонгитюдтік зерттеу әдістері мен цифрлық деректерді біріктіріп, кадр жүйесінің эволюциясын дәл бағалауға мүмкіндік ашылады.

Зерттеу нәтижелері мемлекеттік кадр саясатын реформалаудың стратегиялық бағыттары тек технологиялық жаңғырту мен құқықтық реформалар арқылы емес,

басқарушылық мәдениет пен институционалдық практика деңгейінде өзгерістерді талап ететінін көрсетті. Деректерге сүйенген, әділетті, әрі ашық кадр жүйесін қалыптастыру Қазақстанның мемлекеттік басқару сапасын арттыру жолындағы шешуші қадам болмақ.

Кадр саясатын реформалаудағы табыстың негізгі факторы ретінде басқарушылық менталитетті өзгерту қажеттілігі алдыңғы қатарға шығады. Қазіргі таңда көптеген ведомстволарда кадрлық шешімдер формалды, бюрократиялық рәсімдерге негізделген, ал жаңа тәсілдерге ашықтық төмен деңгейде қалып отыр. Бұл жағдай өзгерістерге қарсылық білдіретін ішкі ұйымдық инерцияның жоғары екенін көрсетеді. Демек, кадрлық процестердің жаңғыртылуы тек құрылымдық немесе технологиялық өзгерістермен шектелмей, мемлекеттік қызметшілердің өздерінің басқарушылық құндылықтарын қайта қарауына, қызметке деген көзқарасты жаңартуға және өзгерістерге бейімделуге дайын болуына негізделуі тиіс. Осыған орай, кәсіби этика, құндылыққа негізделген басқару, инклюзивтілік және командалық жұмыс принциптері мемлекеттік қызметтің негізгі стандарттарына айналуы қажет. Бұл тек кадрлық саясаттың мазмұнын ғана емес, оның түпкі миссиясын да қайта пайымдауға мүмкіндік береді. Мемлекеттік қызметті тартымды, ашық және кәсіби ортаға айналдыру үшін мотивациялық жүйені де түбегейлі қайта қарау талап етіледі. Жалақы деңгейін арттыру – қажетті, бірақ жеткіліксіз шарт. Қызметкерлерге мансаптық өсу мүмкіндіктерінің ашықтығы, біліктілік пен нәтижеге қарай марапаттау жүйесі, үздіксіз кәсіби даму үшін қолайлы жағдайлар (оқыту, тағылымдама, халықаралық тәжірибе алмасу) ұсынылуы тиіс. Сонымен қатар, балама мансаптық бағыттарды дамыту, яғни бір лауазымнан екіншісіне тек жоғарылау арқылы емес, функционалдық немесе жобалық қызметтерге ауысу арқылы өсу мүмкіндіктерін қалыптастыру да маңызды. Бұл тәсіл кадрларды жүйеде ұстап қалуға, олардың ішкі мотивациясын сақтауға және кәсіби әлеуетін барынша ашуға мүмкіндік береді. Адами капиталды дамытуға бағытталған осындай кешенді стратегиялар мемлекеттік қызметті бәсекеге қабілетті, жаңашыл және азаматтарға бағдарланған жүйеге айналдырады.

Институционалдық тұрақтылық пен кадрлық икемділік арасындағы тепе-теңдікті сақтау – кадр саясатының ұзақ мерзімді тиімділігінің кілті болып табылады. Тым жиі кадр ауысуы басқарушылық тұрақсыздыққа әкелсе, өзгерістерге толық қарсы тұру жүйенің ескіріп, бәсекеге қабілетсіз болуына себеп болады. Осыған байланысты «икемді тұрақтылық» (agile stability) тұжырымдамасы – яғни өзгерістерге бейімделу қабілетін сақтай отырып, негізгі басқарушылық стандарттарды тұрақты ұстану – кадр саясатының жаңа стратегиялық парадигмасы ретінде қарастырылуы тиіс. Мұндай тәсіл реформаларды тек сыртқы талаптардың қысымымен емес, ішкі қажеттіліктер мен даму мақсаттарына негізделген түрде жүзеге асыруға жол ашады. Түптеп келгенде, Қазақстандағы мемлекеттік кадр саясаты институционалдық сапа, цифрлық икемділік және адами капиталды жүйелі дамыту арасындағы үйлесімділікті қамтамасыз еткен жағдайда ғана жаһандық сын-қатерлерге жауап бере алатын және тұрақты дамуға негіз бола алатын кәсіби мемлекеттік аппарат қалыптастыра алады. Осы тұжырымдардың негізінде, мемлекеттік кадр саясатын жаңғырту үдерісі институционалдық күрделілікпен қатар, мәдени және құндылықтық трансформацияны да қамтуы қажет. Қазақстан жағдайында кадрлық реформалар формалды нормативтік-құқықтық құжаттармен шектеліп қалмауы тиіс, керісінше, оларды өміршең ететін басқарушылық ортаның сапасы, ұйымшылдық қатынастардың ашықтығы және адам капиталын басқарудағы сенім деңгейі шешуші рөл атқарады. Бұл контексте институционалдық сенім – яғни, қызметкерлердің жүйе әділеттілігіне, бағалаудың ашықтығына және шешім қабылдаудың объективтілігіне деген сенімі – мемлекеттік аппараттың тұрақтылығы мен тиімділігінің негізі болып саналады. Аталған сенімнің қалыптасуы үшін кадрлық шешімдерге азаматтық қоғамның, кәсіби қауымдастықтардың және тәуелсіз бағалау құрылымдарының қатысуын кеңейту ұсынылады. Бұдан бөлек, ішкі әкімшілік процестерге қызметкерлердің кері байланысын жинау, кадрлық саясаттағы қателіктерді мойындау мен түзетуге дайын болу мәдениетін қалыптастыру – институционалдық ашықтықтың ажырамас компоненттері ретінде қарастырылуы тиіс.

Сондай-ақ, мемлекеттік кадр саясатының дамуын мониторингтеу мен бағалау үшін дербес ұлттық индикаторлық жүйе әзірлеу қажеттігі туындайды. Қазіргі уақытта қолданылып жүрген бағалау критерийлері көбіне халықаралық рейтингтер мен донорлық ұйымдардың талаптарына негізделгенімен, олар ұлттық контекстегі ішкі процестердің спецификасын толық ескере бермейді. Осы орайда, отандық жағдайға бейімделген, сапалық (қызметкерлердің қанағаттануы, мансаптық өсу қарқыны, басқарушылық тиімділік) және сандық (ауыс-түйіс коэффициенті, біліктілік деңгейі, гендерлік тепе-теңдік) индикаторлардан тұратын кешенді

бағалау жүйесін құру ұсынылады. Бұл жүйе мемлекеттік қызметтің даму деңгейін динамикалық түрде бақылауға, стратегиялық мақсаттармен үйлестіруге және уақтылы түзету шараларын қабылдауға мүмкіндік береді. Ұлттық индикаторлық платформа арқылы әрбір мемлекеттік органның кадрлық жұмысы нақты өлшеніп, оның тиімділігіне объективті баға берілетін болады. Мұндай тәсіл, түптеп келгенде, кадр саясатының нәтижеге бағытталуын қамтамасыз етеді және мемлекеттік қызметтің кәсібиленуіне стратегиялық негіз қалайды.

### Әдебиеттер тізімі

Бельская, И. Ю. (2025). Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметке іріктеу талаптарын жетілдіру жолдары. *Qazaq Journal of Young Scientist*, 3(7), 41–50.

Курмангали, Ә. Ж. (2022). Мемлекеттік басқарудың кадрлық әлеуеті және оны дамытудың негізгі үрдістері. В: Системное предпринимательство: текущее состояние и перспективы кооперации университетов, бизнеса и государства (с. 101–107).

Kim, Y., & Omarova, A. (2021). Features of personnel management in the public service system of the Republic of Kazakhstan. *Buketov Business Review*, 101(1), 57–69.

Junusbekova, G. A., et al. (2023). Aspects of evaluating the effectiveness of the activities of state bodies in the direction of personnel management in Kazakhstan. *Public Policy and Administration*, 22(4), 565–577.

Омарова, А. Т., & Ким, Ю. Ю. (2021). Зарубежный опыт организации процесса управления кадрового обеспечения в системе государственной службы. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*, (1–2), 136–142.

Суимбаева, Э. Н., & Зайниева, Л. Ю. (2024). Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметінің жағдайы мен жетілдіру жолдары. *Вестник КазНУ. Серия философии, культурологии и политологии*, 88(2), 96–113.

Baimenov, A., Uteshev, M., & Suleimenova, G. (2022). Kazakhstan: Progress and its paradoxes. In *Public service evolution in the 15 post-Soviet countries: Diversity in transformation* (pp. 199–249). Springer.

Тайторина, Б. А., Мухматова, А. Д., & Байсалова, Г. Т. (2021). Тенденции развития института государственной службы: Казахстан и лучшие мировые практики. *Хабаршысы*, 16.

Аюбаева, С. С., Кусаинова, Л. И., & Тынышбаева, А. А. (2023). Мемлекеттік аппараттың репутациясын қалыптастыру үрдісіндегі мемлекеттік қызметшілердің рөлі.

Гирко, А. А. (2024). Проблемы реализации государственной молодежной политики в Республике Казахстан. *Регион: системы, экономика, управление*, 3(66), 160–165.

Saktaganova, Z. G., & Baigozhina, G. M. (2023). National personnel policy in the state-party apparatus of the Kazakh SSR in 1945–1991. *Journal of History / Habarşy Tarihi Seriâsy*, 111(4).

Абдрахманова, А., Садвакасова, Р., & Жуматова, Г. (2022). Қазақстанның қазіргі кезеңде мемлекеттік қызметтің дамуы. *Вестник КазНПУ имени Абая. Серия: Социологические и политические науки*, 80(4), 29–37.

Балабиев, К. Р. (2021). Реформирование государственной службы в Казахстане на современном этапе. *Юридическая наука*, (5), 120–124.

Омиржан, С. М. (n.d.). Современное состояние государственного управления Республики Казахстан. Кокшетау: Кокшетауский университет имени Абая Мырзахметова.

Тайторина, Б. А., Мухматова, А. Д., & Байсалова, Г. Т. (2021). Tendencies of development of the civil service institution: Kazakhstan and best world practices. *Bulletin of the Karaganda University "Law Series"*, 101(1), 16–25.

Demeuov, N., Issayeva, A., & Yesdauletova, A. (2024). Investment policy of the Republic of Kazakhstan: Main directions and development trends. *Applied Econometrics and International Development*, 24(1), 19–36.

### References

Belskaya, I. Yu. (2025). Qazaqstan Respublikasyndaғы memlekettik qyzmetke irikteu talaptaryn zhetildiru zholdary. *Qazaq Journal of Young Scientist*, 3(7), 41–50.

Kurmangali, A. Zh. (2022). Memlekettik basqarudyń kadrlıq äleueti jäne ony damytudyń negizgi ürdisteri. In *Sistemnoe predprinimatel'stvo: tekushchee sostoyanie i perspektivy kooperatsii universitetov, biznesa i gosudarstva* (pp. 101–107).

Kim, Y., & Omarova, A. (2021). Features of personnel management in the public service system of the Republic of Kazakhstan. *Buketov Business Review*, 101(1), 57–69.

Junusbekova, G. A., et al. (2023). Aspects of evaluating the effectiveness of the activities of state bodies in the direction of personnel management in Kazakhstan. *Public Policy and Administration*, 22(4), 565–577.

Omarova, A. T., & Kim, Yu. Yu. (2021). Zarubezhnyy opyt organizatsii protsessa upravleniya kadrovogo obespecheniya v sisteme gosudarstvennoy sluzhby. *Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk*, (1–2), 136–142.

Suimbaeva, E. N., & Zaynieva, L. Yu. (2024). Qazaqstan Respublikasy memlekettik qyzmetiniń jaǵdaiy men zhetildiru zholdary. *Vestnik KazNU. Seriya filosofii, kul'turologii i politologii*, 88(2), 96–113.

Baimenov, A., Uteshev, M., & Suleimenova, G. (2022). Kazakhstan: Progress and its paradoxes. In *Public Service Evolution in the 15 Post-Soviet Countries: Diversity in Transformation* (pp. 199–249). Springer Nature Singapore.

Taitorina, B. A., Mukhmatova, A. D., & Baisalova, G. T. (2021). Tendentsii razvitiya instituta gosudarstvennoy sluzhby: Kazakhstan i luchshie mirovye praktiki. *Khabarshysy*, 16.

Ayubaeva, S. S., Kusainova, L. I., & Tynyshbaeva, A. A. (2023). Memlekettik apparattyń reputatsiyasyn qalyptastyru úrdisindegi memlekettik qyzmetshilderdiń rəli.

Girko, A. A. (2024). Problemy realizatsii gosudarstvennoy molodezhnoy politiki v Respublike Kazakhstan. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie*, 3(66), 160–165.

Saktaganova, Z. G., & Baigozhina, G. M. (2023). National personnel policy in the state-party apparatus of the Kazakh SSR in 1945–1991. *Journal of History / Habarsy Tarihi Seriasy*, 111(4).

Abdrakhmanova, A., Sadvakasova, R., & Zhumatova, G. (2022). Qazaqstannyń qazirgi kezeńde memlekettik qyzmettiń damuy. *Vestnik KazNPU imeni Abaya. Seriya: Sotsiologicheskie i politicheskie nauki*, 80(4), 29–37.

Balabiev, K. R. (2021). Reformirovanie gosudarstvennoy sluzhby v Kazakhstane na sovremennom etape. *Yuridicheskaya nauka*, (5), 120–124.

Omirezhan, S. M. (n.d.). *Sovremennoe sostoyanie gosudarstvennogo upravleniya Respubliki Kazakhstan* (p. 378). Kokshetau: Kokshetauskiy universitet imeni Abaya Myrzakhmetova.

Taitorina, B. A., Mukhmatova, A. D., & Baisalova, G. T. (2021). Tendentsii razvitiya instituta gosudarstvennoy sluzhby: Kazakhstan i luchshie mirovye praktiki. *Bulletin of the Karaganda University "Law Series"*, 101(1), 16–25.

Demeuov, N., Issayeva, A., & Yesdauletova, A. (2024). Investment policy of the Republic of Kazakhstan: Main directions and development trends. *Applied Econometrics and International Development*, 24(1), 19–36.

## НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

**Назгуль ШАЙМУХАН\***, магистрант ОП Государственное и местное управление, Жетысуский университет имени И. Жансугурова, Талдыкорган, Казахстан, [nazgulshaimukhan@gmail.com](mailto:nazgulshaimukhan@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2983-2749>

**Гульнар БАЙТАЕВА**, ассоциированный профессор, кандидат экономических наук, Жетысуский университет имени И. Жансугурова, Талдыкорган, Казахстан, [baytaeva@mail.ru](mailto:baytaeva@mail.ru), ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2667-9950>

**Тамара ДЖОЛДОШЕВА**, профессор, доктор экономических наук, Научно исследовательский университет «Кыргызский экономический университет имени Мусы Рыскульбекова», Бишкек, Кыргызстан, [t.djoldosheva@gmail.com](mailto:t.djoldosheva@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6808-4621>

## NEW DIRECTIONS OF STATE PERSONNEL POLICY IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

**Nazgul SHAIMUKHAN\***, master's student in the Department of State and Local Government, Zhetysu University named after I. Zhansugurov, Taldykorgan, Kazakhstan [nazgulshaimukhan@gmail.com](mailto:nazgulshaimukhan@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2983-2749>

**Gulnar BAYTAEVA**, Associate Professor, PhD in Economics, Zhetysu University named after I. Zhansugurov, Taldykorgan, Kazakhstan, [baytaeva@mail.ru](mailto:baytaeva@mail.ru), ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2667-9950>

**Tamara DZHOLDOSHEVA**, Professor, Doctor of Economics, Scientific Research University "Kyrgyz Economic University named after Musa Ryskulbekov", Bishkek, Kyrgyzstan, [t.djoldosheva@gmail.com](mailto:t.djoldosheva@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6808-4621>